#1 *New York Times* Bestseller

THINK AGAIN

ADAM GRANT

KEKUATAN MENGETAHUI APA YANG TIDAK DIKETAHUI

THINK AGAIN

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

(1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000.00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000.00 (empat miliar rupiah).

THINK
Again

Kekuatan Mengetahui
Apa yang Tidak Diketahui

ADAM GRANT

Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

KOMPAS GRAMEDIA

THINK AGAIN

The Power of Knowing What You Don't Know

THINK AGAIN by Adam Grant © 2021
All rights reserved.

THINK AGAIN

Kekuatan Mengetahui Apa yang Tidak Diketahui

oleh Adam Grant

GM 622221054

Hak cipta terjemahan Indonesia:
Penerbit Gramedia Pustaka Utama

Alih bahasa: Annisa Cinantya Putri
Desain sampul: Suprianto
Desain isi: Ayu Lestari

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit Gramedia Pustaka Utama
anggota IKAPI, Jakarta, 2022
www.gpu.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-06-6479-8
ISBN: 978-602-06-6480-4 (PDF)

Edisi Digital, 2022
Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Dipersembahkan kepada Kaan, Jeremy, dan Bill.
Tanpa perlu berpikir dua kali, merekalah tiga sahabat terlama saya.

DAFTAR ISI

Prolog | ix

Bagian I. Berpikir Ulang untuk Diri Sendiri
Memperbarui Cara Pandang Diri

1. Seorang Pengkhotbah, Jaksa, Politikus, dan Ilmuwan Memasuki Pikiran Anda | 3
2. "Penonton Rasa Pemain" dan Fenomena "Si Penyamar": Menemukan Kadar Kepercayaan Diri yang Stereotipe | 25
3. Nikmatnya Membuat Kesalahan: Gembira Karena Tak Mudah Percaya | 53
4. Berselisih dengan Sehat: Psikologi di Balik Konflik yang Konstruktif | 81

Bagian II. Berpikir Ulang dalam Lingkup Antarpribadi
Tentang Membuka Pikiran Orang lain

5. Berdansa dengan "Musuh": Cara Memenangkan Perdebatan dan Memengaruhi Orang Lain | 105
6. Nila Setitik Merusak Susu Sebelanga: Menghapus Prasangka dengan Melemahkan Stereotipe | 135

7. "Konselor" Vaksin dan Interogator yang Lemah Lembut: Mengubah Orang Lain dengan Teknik Mendengarkan yang Benar | 163

Bagian III. Berpikir Ulang dalam Lingkup Kelompok
Menciptakan Komunitas Pemelajar Sepanjang Hayat

8. Percakapan yang Sarat Emosi: Menghentikan Polarisasi dalam Wacana Sosial | 187
9. Menulis Ulang Buku Pelajaran: Mengajari Murid Mempertanyakan Ilmu Pengetahuan | 215
10. Bukan Begitu Caranya: Membangun Budaya Belajar di Tempat Kerja | 239

Bagian IV. Kesimpulan

11. Lepas dari Kacamata Kuda: Memikirkan Ulang Rencana Karier dan Kehidupan | 263

Epilog | 287
Tindakan yang Menghasilkan Dampak Nyata | 297
Ucapan Terima Kasih | 305
Catatan | 311
Sumber Ilustrasi | 359

Prolog

□ □ □

Setelah terguncang-guncang di angkasa, lima belas lelaki terjun dari dalam pesawat dengan berlatar langit Montana. Mereka bukan atlet penerjun payung, melainkan *smokejumper*, petugas pemadam kebakaran elite yang dilatih khusus untuk menangani kebakaran di medan liar dan tiba di lokasi menggunakan parasut. Saat itu, mereka ditugaskan memadamkan api yang menyala akibat sambaran petir satu hari sebelumnya. Dalam beberapa menit ke depan, kelima belas lelaki ini akan berpacu dengan maut.

Mereka mendarat di dekat puncak Ngarai Mann menjelang petang, pada suatu hari di bulan Agustus yang bersuhu panas membakar pada 1949. Di seberang ngarai, tampak api sedang menjilat-jilat udara, sementara mereka berjalan menuruni bukit ke arah Sungai Missouri. Rencananya, mereka akan membuat parit mengelilingi api agar api tidak menjalar semakin jauh sekaligus memanipulasi gerak api agar mengarah ke padang tandus.

Setelah berjalan sekitar setengah kilometer, Wagner Dodge, pemimpin regu, melihat api telah meluas hingga menyeberangi ngarai dan sedang bergerak persis menuju kelompok itu. Api berkobar ke atas setinggi sepuluh meter. Dengan kecepatan kobarannya, tak lama lagi api itu akan sanggup melalap area seluas setara dua lapangan rugbi dalam waktu kurang dari semenit.

Pada pukul 17.45, jelas bahwa rencana mereka untuk menahan laju api tak akan dapat dilaksanakan. Sadar bahwa kini sudah waktunya mereka memikirkan keselamatan diri, Dodge segera memerintahkan

anggota regu untuk berbalik dan berlari kembali melewati jalur yang baru saja mereka lalui. Mereka pun harus berlari kencang menaiki tanjakan yang sangat curam dengan kaki-kaki terbenam ilalang setinggi lutut dan di atas permukaan berbatu-batu tajam. Dalam delapan menit berikutnya, mereka berhasil melampaui jarak hampir 500 meter. Puncak ngarai tinggal kurang dari 200 meter lagi jauhnya.

Meskipun titik selamat sudah di depan mata, api di belakang mereka mendekat dengan cepat. Pada saat itulah, Dodge melakukan sesuatu yang tak masuk akal bagi anggota regunya. Alih-alih berusaha berlari lebih cepat, Dodge justru berhenti dan membungkuk. Dia mengeluarkan sekotak korek api dan mulai menyalakan korek satu per satu, kemudian melemparkan korek ke rumput. "Kami kira, dia sudah gila," salah seorang teman seregu Dodge memberikan kesaksian setelah kejadian berlalu. "Ada api persis di belakang, *ngapain* si bos malah menyalakan api lagi di depan kami?" Sang anggota regu mengumpat di dalam hatinya: *Dodge keparat, dia ingin membakar kami hidup-hidup*. Tidak heran, anggota regunya bergeming saat Dodge melambai-lambaikan lengan, mengisyaratkan mereka agar mendekat ke arah apinya sambil berseru, "Sini! Naik ke sini!"

Tak ada satu pun dari para petugas itu yang sadar bahwa Dodge sedang berstrategi untuk bertahan hidup: dia menciptakan api lain untuk menyelamatkan diri. Dengan membakar ilalang di depannya, Dodge sebenarnya sedang menyingkirkan "makanan" bagi api besar yang sedang mendatangi mereka. Setelah itu, Dodge menyiramkan air dari botol minumnya ke sapu tangan, menutup mulutnya rapat-rapat dengan sapu tangan itu, lantas tiarap di atas ilalang yang kini sudah hangus. Dia bertahan dalam posisi itu selama lima belas menit. Api liar menyambar-nyambar di atasnya, tetapi Dodge selamat berkat oksigen yang berada dekat dengan permukaan tanah.

Tragisnya, dua belas petugas pemadam kebakaran tewas dalam peristiwa itu. Belakangan, ditemukan jam saku milik salah seorang korban; jarum-jarum jam yang meleleh berhenti pada pukul 17.56.

Mengapa hanya tiga petugas yang berhasil selamat? Salah satu sebabnya, bisa jadi, adalah kekuatan fisik. Dua orang yang selamat—selain Dodge—berhasil mengalahkan api dan tiba di atas ngarai. Namun, Dodge sendiri berhasil bertahan hidup karena kekuatan mentalnya.

Setiap kali kita diminta menyebutkan faktor-faktor di balik kekuatan mental, faktor pertama yang cenderung kita sebutkan adalah inteligensi. Semakin cerdas seseorang, semakin rumit masalah yang mampu dia pecahkan, semakin cepat pula dia memecahkannya. Secara tradisional, inteligensi diartikan sebagai kemampuan berpikir dan belajar. Namun, di tengah dunia yang serba tidak pasti, terdapat satu perangkat kemampuan kognitif lain yang boleh jadi lebih penting lagi: kemampuan untuk berpikir ulang dan melepaskan kebiasaan lama.

Coba bayangkan, Anda baru saja selesai mengerjakan tes dengan model soal pilihan ganda, dan Anda meragukan salah satu jawaban yang sudah Anda pilih sebelumnya. Masih ada waktu—apakah Anda seharusnya bertahan dengan jawaban pertama, atau mengubah jawaban itu?

Sekitar tiga perempat murid percaya bahwa mengoreksi jawaban tes akan *merugikan* nilai mereka. Kaplan, perusahaan persiapan ujian akademis terbesar, pernah memberikan peringatan yang berbunyi "Jika Anda memutuskan mengubah jawaban, lakukanlah dengan sangat berhati-hati. Pengalaman menunjukkan bahwa sebagian besar murid yang mengoreksi jawaban tesnya justru beralih ke jawaban yang keliru."

Tanpa bermaksud mengecilkan nilai pengalaman yang berharga, saya sendiri lebih memilih merujuk kepada data yang valid. Terdapat tiga orang psikolog yang melakukan kajian komprehensif terhadap tiga puluh tiga studi tentang jawaban tes. Kajian mereka menemukan bahwa setiap studi menyatakan sebagian besar koreksi jawaban tes

justru menghasilkan jawaban yang benar. Fenomena ini dikenal sebagai kesalahan naluri pertama (*first-instinct fallacy*).

Dalam suatu demonstrasi penelitian, tim psikolog menghitung bekas jawaban yang dihapus pada lembar ujian lebih dari 1.500 murid di Illinois. Nyatanya, hanya seperempat dari koreksi itu yang beralih dari jawaban benar ke jawaban salah. Separuhnya adalah jawaban salah yang kemudian menjadi benar. Saya pun menyaksikan hal yang sama di kelas yang saya ajar tahun demi tahun: kertas-kertas ujian akhir para mahasiswa saya, secara mengejutkan, hanya memiliki sedikit sekali bekas koreksi. Namun, mereka yang menimbang ulang jawaban pertamanya dan menolak terikat pada jawaban itu berhasil meraih nilai yang lebih baik.

Tentu saja, sangat mungkin bahwa jawaban yang kedua bukan jawaban yang serta-merta lebih baik. Jawaban itu menjadi lebih baik karena para murid umumnya begitu enggan menganulir jawaban, sehingga perubahan baru dilakukan hanya jika mereka cukup yakin. Akan tetapi, beberapa penelitian baru menawarkan penjelasan berbeda: yang berpotensi membuat nilai murid lebih baik bukan tindakan mengubah jawaban itu sendiri, melainkan kemauan mempertimbangkan bahwa jawaban kita mungkin perlu diubah.

Keengganan untuk berubah tidak terbatas pada perkara tes akademis. Kita pada dasarnya enggan jika harus berpikir ulang. Mari tengok suatu eksperimen yang melibatkan ratusan mahasiswa. Secara acak, mereka diberi tugas untuk mempelajari konsep bernama "kesalahan naluri pertama" (*first instinct fallacy*). Sebelum mendapat tugas, para mahasiswa diajari oleh seorang pembicara tentang manfaat mengubah pikiran. Pembicara itu juga memberikan saran mengenai kapan mereka sebaiknya mempertimbangkan untuk berpikir ulang. Namun, dua ujian berikutnya menunjukkan tingkat kemungkinan para mahasiswa mengoreksi jawaban tetap rendah.

Salah satu sebabnya adalah kemalasan kognitif. Beberapa psikolog menyebutkan bahwa secara mental, manusia gemar "menimbun":

acap kali, kita memilih bertahan dengan cara pikir lama karena lebih mudah dibandingkan harus bersusah payah memahami ide-ide baru. Akan tetapi, masih ada penyebab lain di balik resistensi kita terhadap kemauan berpikir ulang. Tindakan mempertanyakan gagasan yang kita punya membuat dunia tampak semakin tidak bisa diprediksi. Kita menjadi harus mengakui bahwa ada fakta-fakta yang sudah berubah dan hal yang dahulu dianggap benar mungkin tak lagi berlaku. Mempertanyakan sesuatu yang kita yakini sepenuh hati bisa terasa seperti ancaman terhadap identitas seseorang, seakan kita sedang kehilangan sebagian dari diri kita.

Kesulitan untuk berpikir ulang tidak terjadi pada semua aspek kehidupan. Dalam hal kepemilikan, kita justru sangat bersemangat melakukan pembaruan. Pakaian yang sudah tidak trendi diganti dengan pakaian bermodel masa kini. Kita mudah merenovasi dapur setelah gaya interiornya dianggap usang. Namun, hal sebaliknya terjadi dengan pengetahuan dan pendapat. Kita cenderung mati-matian mempertahankan apa yang kita ketahui. Dalam ilmu psikologi, kecenderungan ini disebut *seizing* dan *freezing*. Kita lebih suka meraih (*seizing*) rasa nyaman yang diberikan oleh keyakinan yang kita punya daripada ketidaknyamanan akibat keragu-raguan, dan kita membiarkan keyakinan kita menjadi lebih cepat rapuh daripada tulang-tulang dalam tubuh. Kita menertawakan orang lain yang masih menggunakan Windows 95, padahal kita sendiri tidak bisa melepaskan opini yang terbentuk pada 1995 (*freezing*). Kita menyimak pendapat yang kita sukai, tetapi menolak gagasan-gagasan yang membuat kita berpikir lebih keras.

Anda mungkin pernah mendengar anekdot tentang seekor katak dan air panas. Jika kita menjatuhkan katak ke dalam panci berisi air mendidih, katak itu akan langsung melompat keluar. Namun, jika katak ditaruh di dalam panci berisi air bersuhu suam-suam kuku, kemudian suhu air ditingkatkan secara bertahap, katak itu justru akan mati. Alasannya, katak tak mampu berpikir ulang soal situasinya dan hewan itu tidak sadar akan ancaman yang mengintainya hingga sudah terlambat.

Saya sudah melakukan penelitian terhadap anekdot yang populer ini dan menemukan bahwa anekdot itu tidak benar.

Jika dilempar ke dalam panci berisi air mendidih, si katak akan langsung melepuh hebat; kemungkinan dia mati atau selamat sama besarnya. Nasib si katak bisa lebih mujur jika dia ditaruh di dalam panci dengan air yang dididihkan perlahan: katak akan langsung melompat keluar begitu merasa air sudah terlalu panas baginya.

Jadi, yang gagal melakukan penilaian situasi dalam hal ini bukan si katak, melainkan manusia. Begitu kita menerima suatu hal yang kita dengar sebagai kebenaran, kita tak mau lagi repot-repot mempertanyakannya.

Seiring dengan bergeraknya api liar di Ngarai Mann ke arah para petugas pemadam, mereka pun harus mengambil keputusan. Di dunia yang ideal, orang-orang ini akan punya waktu untuk berpikir, menganalisis keadaan, dan menimbang pro dan kontra dari setiap pilihan. Namun, dengan api yang marah berjarak kurang dari 100 meter jauhnya, mereka tak punya waktu berhenti dan berpikir. "Saat terjadi kebakaran besar, pemimpin regu dan anggotanya tidak punya waktu dan tempat untuk duduk kemudian berpikir-pikir tentang api," tulis akademisi dan mantan petugas pemadam kebakaran Norman Maclean dalam bukunya *Young Men and Fire*—buku pemenang penghargaan yang menceritakan musibah 1949. "Kalau Socrates menjadi pemimpin regu pemadam saat terjadi kebakaran di Ngarai Mann, dia dan anggotanya pasti sudah terbakar habis sembari mereka duduk-duduk merenungi masalah."

Dodge berhasil selamat bukan karena dia berpikir lebih lambat. Dia selamat berkat kemampuannya berpikir ulang dengan cepat. Dua belas petugas pada akhirnya menjadi korban karena tingkah laku Dodge tidak masuk akal bagi mereka. Mereka tidak sempat mengubah asumsi yang mereka punya.

Saat seseorang mengalami tekanan hebat, perilaku yang dia tampilkan biasanya berupa respons fisik yang sudah dipelajarinya bertahun-tahun sehingga muncul dengan otomatis. Respons itu dapat berevolusi dan menyesuaikan diri, asalkan kita berada di lingkungan serupa yang menuntut bermanifestasinya reaksi yang sudah dipelajari. Jika kita adalah salah seorang petugas pemadam tersebut, respons kita saat melihat api adalah memadamkannya, bukan menyalakan api yang baru. Jika nyawa kita terancam, respons yang sudah kita ketahui adalah berlari menjauh dari api, bukan mendekatinya. Dalam keadaan normal, naluri ini memang bisa menyelamatkan kita. Dodge berhasil selamat di Ngarai Mann karena dia dengan cepat mengalahkan kedua respons tadi.

Tak ada yang mengajarkan Dodge membuat api untuk melarikan diri. Konsep ini saja belum pernah dia dengar; tindakannya murni merupakan improvisasi. Belakangan, dua anggota regunya yang selamat memberikan kesaksian di bawah sumpah bahwa tidak ada sedikit pun materi pelatihan yang menyinggung konsep api untuk menyelamatkan diri. Berbagai pakar telah menghabiskan karier mereka mempelajari kebakaran hutan tanpa menyadari bahwa seseorang bisa selamat dengan membuat api lain, sehingga tercipta lubang di tengah-tengah api yang lebih besar.

Setiap kali saya bercerita tentang Dodge, lawan bicara saya biasanya mengagumi kecerdikan Dodge dalam situasi luar biasa tertekan tersebut. *Gila, jenius!* Kekaguman mereka tidak bertahan lama, karena mereka kemudian sadar bahwa momen itu tak bisa dialami sembarang orang. *PR matematika anak kelas empat saja sudah membuatku garuk-garuk kepala*. Padahal, dalam banyak kesempatan, berpikir ulang tidak butuh keterampilan atau kecerdasan khusus.

Beberapa saat sebelumnya, di Ngarai Mann, ada satu lagi kesempatan berpikir ulang yang dilewatkan para petugas pemadam, padahal yang satu ini benar-benar ada di depan mata. Persis sebelum Dodge mulai melemparkan korek api yang sudah dia nyalakan ke rumput, dia sempat memerintahkan anggota regunya untuk membuang peralatan

mereka yang berat. Dalam kurun delapan menit sebelumnya, mereka sibuk berlari menanjak bukit sambil tetap membawa kapak, gergaji, sekop, dan ransel seberat sepuluh kilogram.

Bagi kita, jika harus berlari demi nyawa, mungkin kita akan otomatis berpikir bahwa barang apa pun yang bisa memperlambat gerakan harus dibuang. Akan tetapi, bagi seorang pemadam kebakaran, peralatannya adalah barang esensial untuk kepentingan pelaksanaan tugas. Tindakan membawa dan menjaga kondisi peralatan sudah tertanam dalam diri mereka melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Dengan demikian, tak ada satu pun petugas yang melepaskan peralatannya hingga Dodge memberikan perintah. Setelah diperintah pun, masih ada satu orang yang tidak mau melepaskan sekopnya sampai salah seorang rekannya harus merenggut sekop itu. Kalau saja mereka membuang peralatan dari awal, mungkinkah mereka bisa selamat?

Kita tidak akan pernah tahu jawaban dari pertanyaan tersebut. Yang jelas, tragedi Ngarai Mann bukan satu-satunya. Antara 1990 dan 1995, terdapat total 23 *smokejumper* kehilangan nyawa saat menanjak bukit untuk melarikan diri dari kobaran api. Padahal, tindakan melepaskan peralatan bisa menjadi penentu hidup dan mati mereka. Pada 1994, di Pegunungan Storm King di Colorado, angin sangat kencang yang menyebabkan kebakaran menyambar di sebuah ngarai. Sebanyak empat belas pemadam kebakaran hutan—empat perempuan, sepuluh lelaki—tewas saat sedang berlari mendaki bukit dengan permukaan berbatu-batu dan dalam jarak kurang dari 100 meter jauhnya dari titik selamat.

Belakangan, tim investigasi kebakaran mengetahui bahwa regu pemadam seharusnya bisa bergerak 15 hingga 20 persen lebih cepat tanpa peralatan dan ransel. "Sebagian besar dari mereka bisa selamat kalau saja mereka melepaskan peralatan dan berlari menyelamatkan diri," tulis salah seorang pakar. Andaikan mereka "melepas ransel dan peralatan," Departemen Pengelola Hutan AS turut menulis dengan nada setuju, "para petugas pemadam seharusnya bisa mencapai puncak ngarai sebelum tersambar api."

Dapat diasumsikan bahwa para petugas ini awalnya bereaksi secara refleks dan bahkan tak sadar mereka masih mengenakan ransel serta membawa alat-alat. Salah seorang petugas yang selamat dari kejadian di Colorado menulis, "Setelah mendaki bukit sejauh sekitar 300 meter, saya baru sadar gergaji saya masih tergantung di pundak!" Akan tetapi, setelah mengambil keputusan bijaksana untuk melepaskan benda itu, yang beratnya mencapai 12,5 kilogram, dia masih saja menyia-nyiakan waktu: "Dengan tidak masuk akal, saya masih mencari-cari tempat untuk meletakkan benda itu agar tidak terbakar… saya ingat, terlintas di benak saya, 'Gila, aku berpisah dari gergajiku.'" Salah satu korban kebakaran ditemukan masih mengenakan ranselnya, sementara tangannya memegang erat gagang gergaji. Mengapa para petugas pemadam kebakaran ini mempertahankan alat-alat mereka, padahal nyawa mereka mungkin bisa selamat kalau saja merelakan alat-alat itu?

Bagi seorang pemadam kebakaran, tindakan meletakkan peralatannya bukan hanya menuntut dia melepaskan kebiasaan yang sudah tertanam dan mengabaikan naluri. Meletakkan peralatan juga merupakan simbol kegagalan dan gugurnya sebagian identitas diri. Dalam keadaan seperti itu, kita dipaksa berpikir ulang tentang tujuan tugas kita—dan peran kita dalam kehidupan. "Api dilawan bukan dengan tubuh manusia dan tangan kosong; api dilawan dengan peralatan khusus yang sering kali merupakan ciri khas petugas pemadam kebakaran," jelas psikolog organisasi Karl Weick: "Peralatan itulah yang membuat petugas kebakaran bisa diterjunkan … Tindakan membuang salah satu dari peralatan itu menimbulkan krisis identitas. Siapakah saya tanpa peralatan itu?"

Kebakaran hutan relatif jarang terjadi. Pada umumnya, nyawa kita tidak bergantung pada keputusan yang harus diambil dalam waktu sepersekian detik, sampai-sampai kita harus menukar sudut pandang: bahwa peralatan adalah sumber bahaya dan api bisa menjadi penyelamat. Akan tetapi, tantangan untuk mempertanyakan asumsi sebenarnya sangat lazim. Bahkan, mungkin lazim bagi setiap manusia.

Kita semua pernah melakukan kesalahan seperti para petugas pemadam tersebut, tetapi dengan konsekuensi yang tidak mematikan sehingga seringnya kesalahan itu tidak kita sadari. Cara kita berpikir sudah menjadi suatu kebiasaan yang bisa merugikan kita dan kita tak mau repot-repot mempertanyakannya hingga sudah terlalu terlambat. Kita ibarat sedang berharap bahwa rem di mobil yang kita kendarai akan tetap bekerja, meskipun sudah aus, hingga akhirnya rem itu blong di jalan tol. Kita, misalnya, meyakini harga-harga di pasar saham akan terus naik, meskipun para analis sudah memberikan peringatan bahwa gelembung investasi properti akan pecah. Kita percaya pernikahan kita baik-baik saja, meskipun hubungan dengan pasangan semakin dingin. Kita merasa aman di pekerjaan, padahal beberapa rekan sudah mulai mengalami PHK.

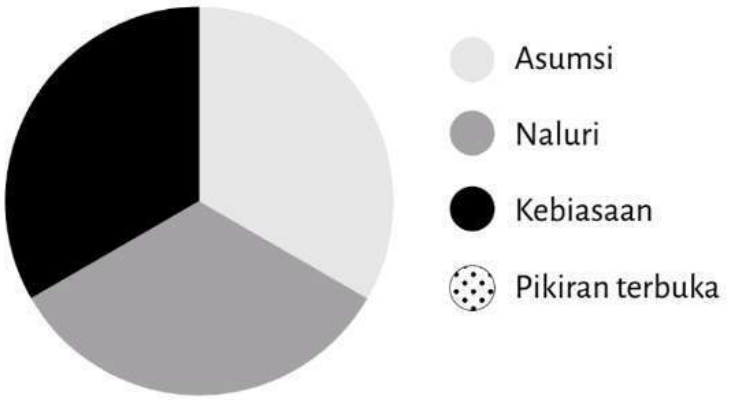
Buku ini membahas pentingnya berpikir ulang. Tentang menerapkan fleksiblitas mental yang menyelamatkan nyawa Wagner Dodger. Juga tentang belajar dari kegagalan Dodger: mendorong orang lain memiliki kecekatan berpikir yang sama.

Kita mungkin tidak memanggul kapak atau sekop, tetapi kita semua punya perangkat kognitif yang digunakan setiap hari. Wujudnya bisa berupa fakta yang kita tahu, asumsi yang kita buat, atau opini yang kita punya. Sebagian di antaranya bukan hanya bagian dari pekerjaan kita, tetapi bagian dari konsep diri kita.

Mari tengok contoh lain, yaitu sekelompok mahasiswa yang disebut-sebut membuat jaringan sosial maya pertama dari Harvard. Sebelum perkuliahan dimulai, sekelompok mahasiswa ini sudah berhasil menghimpun seperdelapan mahasiswa baru lain dalam satu "grup elektronik". Akan tetapi, begitu perkuliahan dimulai di Cambridge, mereka meninggalkan jaringan tadi dan mematikannya. Lima tahun kemudian, di kampus yang sama, Marck Zuckerberg membuat Facebook.

Sesekali, mahasiswa-mahasiswa pendiri grup elektronik pertama tersebut merasa menyesal. Ini fakta, karena saya adalah salah seorang di antaranya.

ALAT-ALAT ANDALAN MANUSIA



Perlu disampaikan: saya tidak pernah memiliki visi tentang potensi Facebook. Namun, jika menoleh kembali ke masa itu, sudah jelas bahwa saya dan teman-teman melewatkan kesempatan untuk mempertimbangkan kembali platform yang kami buat. Naluri menyuruh kami menggunakan grup elektronik untuk berkenalan dengan mahasiswa baru lainnya. Kami tidak membayangkan bahwa platform itu mungkin menarik bagi mahasiswa di kampus lain, atau bisa menghubungkan orang-orang yang tempat tinggalnya berjauhan. Saat itu, setelah kami bertemu di kampus dan tinggal berdekatan, kami tidak lagi membutuhkan grup elektronik. Beberapa pendiri grup adalah mahasiswa ilmu komputer dan ada pula yang ketika itu sudah cukup sukses sebagai pendiri perusahaan rintisan di bidang teknologi. Namun, kami keliru dalam berasumsi bahwa jaringan sosial di dunia maya tak lebih dari sebuah hobi, dan bukan bagian penting internet di masa mendatang. Saya sendiri tidak tahu cara membuat program komputer, sehingga tidak punya kemampuan untuk membuat platform yang lebih canggih. Menjadi pendiri suatu perusahaan juga bukan bagian dari identitas diri: saya melihat diri saya sebagai mahasiswa baru, bukan calon pengusaha.

Sejak peristiwa itu, berpikir ulang (*rethinking*), menjadi penting bagi diri saya. Saya sekarang seorang psikolog, tetapi saya tidak menyukai Freud. Tidak ada sofa panjang di ruang kantor saya dan sa-

ya tidak memberikan layanan terapi. Selaku psikolog organisasi di Wharton, saya menghabiskan 15 tahun terakhir meneliti dan mengajarkan manajemen organisasi berbasis bukti. Selaku pengusaha data dan gagasan, saya sudah pernah dipanggil oleh organisasi seperti Google, Pixar, liga basket profesional NBA, dan Gates Foundation untuk membantu mereka melihat kembali cara organisasinya merancang pekerjaan yang substansial, membangun tim yang kreatif, dan membangun budaya kolaborasi. Pekerjaan saya adalah berpikir ulang tentang cara kita bekerja, memimpin, dan menjalani kehidupan—dan membuat orang lain mampu melakukan hal yang sama.

Rasanya, tak ada momen lain yang lebih penting untuk melakukan hal tersebut dibandingkan saat ini. Dalam perkembangan pandemi virus corona, banyak pemimpin dunia yang lambat dalam menimbang ulang asumsi yang mereka miliki. Mereka mulai dengan berasumsi bahwa virus corona tidak akan berpengaruh terhadap negaranya, kemudian corona tidak mungkin lebih mematikan dibandingkan flu biasa, dan bahwa corona hanya dapat ditularkan oleh seseorang yang bergejala. Hingga hari ini, kita masih menghitung jumlah korban jiwa akibat pandemi.

Sudah selama satu tahun terakhir, kemampuan kita semua untuk beradaptasi secara mental diuji. Kita dipaksa mempertanyakan asumsi yang sudah begitu lama kita miliki: bahwa kita aman saat pergi ke rumah sakit, makan di restoran, dan memeluk orangtua atau kakek dan nenek. Bahwa pertandingan olahraga akan selalu disiarkan di televisi dan bahwa sebagian besar dari kita tidak akan pernah harus bekerja secara jarak jauh ataupun menjadi guru bagi anak-anak kita. Bahwa tisu toilet dan cairan pembersih tangan selalu ada kapan pun dibutuhkan.

Pada saat yang bersamaan dengan pandemi, terjadi pula tindak kekerasan oleh anggota kepolisian terhadap warga sipil—tidak sekali, melainkan berkali-kali. Hal ini membuat banyak orang harus berpikir ulang tentang persepsi mereka terhadap ketidakadilan rasial dan peran mereka dalam mengatasi masalah ini. Sebanyak tiga warga kulit

hitam Amerika Serikat—George Floyd, Breonna Taylor, dan Ahmaud Arbery—kehilangan nyawa atas alasan yang tidak masuk nalar. Peristiwa ini membuka mata jutaan warga kulit putih bahwa seksisme tidak hanya dihadapi oleh perempuan dan rasisme bukan hanya persoalan orang-orang dengan kulit berwarna. Seiring gelombang demonstrasi menyapu seluruh negeri dan seluruh spektrum politik, jumlah dukungan terhadap gerakan *"Black Lives Matter"*—yang membela hak-hak warga kulit hitam—dalam dua pekan hampir menyamai jumlah dukungannya selama dua tahun terakhir. Banyak warga yang selama ini tidak mau, atau tidak mampu, mengakui keberadaan rasisme, kini dengan cepat menerima kenyataan suram bahwa rasisme sistemik, masih hidup di tanah Amerika. Banyak dari mereka yang selama ini diam yang akhirnya menyadari tanggung jawabnya untuk menjadi sosok yang tidak rasis dan mau bertindak melawan prasangka rasial di sekitarnya.

Lepas dari pengalaman-pengalaman kolektif yang kita rasakan sebagai masyarakat, kita sebenarnya tengah mengalami masa ketika perpecahan antarkelompok semakin marak. Sebagian orang mengalami putusnya persahabatan karena perbedaan sikap perihal tindakan berlutut saat lagu kebangsaan dimainkan. Sebagian lain mengalami kandasnya perkawinan akibat perbedaan pilihan politik. Ideologi-ideologi mengeras dan hal ini mengoyak serat kebudayaan Amerika. Peraturan tertinggi di negara saja, yakni Konstitusi Amerika Serikat, mengizinkan amendemen. Seperti apa kiranya apabila kita bisa lebih sigap mengandemen konstitusi mental kita sendiri?

Melalui buku ini, saya hendak menelusuri proses di balik berpikir ulang. Saya telah mengumpulkan bukti-bukti paling meyakinkan dan informasi dari sosok-sosok yang paling ahli di dunia dalam hal berpikir ulang. Bagian pertama dari buku ini akan berfokus pada proses membuka pikiran. Terdapat beberapa hal yang akan dikupas pada bagian ini: pengusaha visioner yang terjebak di masa lalu; calon pejabat publik yang tidak dijagokan yang melihat sindrom penyamar

(*impostor)* sebagai peluang; ilmuwan pemenang penghargaan Nobel yang menikmati kesalahan-kesalahannya; pengamat terbaik di dunia yang terus memperbarui pandangan mereka; dan sineas pemenang penghargaan Oscar yang produktif.

Bagian kedua buku ini membahas cara-cara mendorong orang lain agar mereka pun mau mulai berpikir ulang. Kita akan menyimak contoh kasus dari seorang jawara debat internasional dan musisi kulit hitam yang berhasil memersuasi pengikut paham supremasi kulit putih untuk melepaskan kebenciannya. Kita juga akan mengikuti contoh-contoh keberhasilan penerapan suatu teknik khusus dalam menyimak informasi. Dengan menggunakan teknik ini, seorang dokter mampu membuka pikiran orangtua tentang vaksin dan seorang anggota parlemen berhasil meyakinkan pemimpin kelompok militer di Uganda untuk hadir dalam negosiasi perdamaian. Bagi Anda penggemar tim bisbol Yankee, saya akan coba meyakinkan Anda untuk mendukung tim Red Sox.

Di bagian ketiga, kita akan bicara tentang menciptakan komunitas yang berisi para pemelajar sepanjang hayat. Dalam konteks kehidupan bermasyarakat, kita akan melihat kiprah sebuah laboratorium sosial yang mengkhususkan diri menggarap isu-isu "sulit" dan tabu untuk dibicarakan; kelompok ini menunjukkan kepada kita cara berkomunikasi dengan lebih baik tentang isu-isu yang berpotensi menimbulkan pro dan kontra, seperti aborsi dan perubahan iklim. Dalam konteks lingkungan sekolah, kita akan mempelajari kerja para pendidik yang mengajarkan anak-anak didiknya berpikir kritis dengan menjadikan ruang kelas mereka bak museum, memperlakukan tugas layaknya seorang ahli kayu, dan menulis ulang buku-buku teks yang sudah diakui. Di dunia kerja, kita akan melihat cara membangun budaya mau belajar. Sosok yang akan menuntun kita adalah perempuan Hispanik pertama yang mengikuti misi luar angkasa. Dia meraih tampuk penting di NASA untuk mencegah terulangnya kecelakaan seperti pesawat ulang alik *Columbia* yang meledak hingga berkeping-keping.

Setelah itu, saya akan menutup buku dengan refleksi tentang pentingnya menimbang ulang rencana-rencana yang kita miliki, meskipun rencana itu kita anggap telah matang.

Berpikir ulang adalah pelajaran besar yang dipetik oleh para petugas pemadam kebakaran dengan cara yang sulit. Pada saat genting, impuls yang dirasakan Wagner Dodge untuk melepaskan peralatannya yang berat, kemudian berlindung menggunakan api kedua yang dia buat sendiri, bisa menentukan keselamatan seseorang. Akan tetapi, kreativitasnya pada momen itu bahkan tidak dibutuhkan kalau saja tidak ada kegagalan lain yang terjadi. Kegagalan itu lebih mendalam dan juga terkait dengan kemampuan berpikir ulang. Tragedi terbesar peristiwa Ngarai Mann adalah bahwa selusin *smokejumper* tewas melawan api yang tidak pernah perlu dilawan.

Sejak awal 1880-an, para ilmuwan sudah mulai membahas peran penting kebakaran alam dalam siklus kehidupan hutan. Api menyingkirkan tumbuhan yang mati, menyuburkan nutrisi tanah, dan membersihkan tumbuhan liar, sehingga cahaya matahari bebas masuk. Jika api selalu dimatikan, hutan-hutan akan menjadi terlalu lebat. Sesemakan, daun kering, dan ranting berakumulasi menjadi bahan bakar bagi kebakaran selanjutnya yang bisa jadi lebih hebat.

Sementara itu, menurut kebijakan Departemen Pengelola Hutan AS, setiap titik api yang ditemukan harus padam selambatnya pada pukul 10.00 keesokan harinya. Baru pada 1978 kebijakan ini dihapus. Kebakaran Ngarai Mann terjadi di suatu kawasan terpencil tanpa menimbulkan risiko terhadap nyawa manusia. Akan tetapi, regu *smokejumper* tetap diterjunkan karena tidak ada satu orang pun di masyarakat, organisasi, atau profesi pemadam kebakaran yang cukup lantang menantang asumsi bahwa kebakaran hutan tidak boleh dibiarkan berproses dan padam dengan sendirinya.

Buku ini mengundang Anda untuk melepaskan informasi dan opini yang tidak lagi bermanfaat bagi Anda. Buku ini mengajak Anda untuk membangun konsep diri yang fleksibel alih-alih konsisten. Saya

percaya bahwa seseorang yang mampu menguasai seni berpikir ulang memiliki potensi besar untuk sukses dalam pekerjaannya dan bahagia dalam kehidupannya. Dengan berpikir ulang, kita bisa memunculkan solusi baru bagi masalah-masalah lama atau menggunakan solusi lama untuk masalah baru. Proses berpikir ulang adalah proses belajar dari mereka yang ada di sekitar kita dan menjalani hidup tanpa rasa sesal. Satu pertanda dari seorang yang bijaksana adalah dia tahu kapan harus melepaskan sebagian "peralatan" yang selama ini dia andalkan serta sebagian dari identitasnya yang berharga.

BAGIAN I

Berpikir Ulang untuk Diri Sendiri

Memperbarui Cara Pandang Diri

Bab 1

Seorang Pengkhotbah, Jaksa, Politikus, dan Ilmuwan Memasuki Pikiran Anda

□ □ □

Kemajuan mustahil dicapai tanpa perubahan; dan barang siapa tidak bisa mengubah pikirannya, dia tidak akan mampu mengubah apa pun.

—George Bernard Shaw

Anda mungkin tidak mengenal nama Mike Lazaridis, tetapi orang ini memiliki dampak yang luar biasa besar terhadap kehidupan kita. Sejak kecil, Mike sudah menampakkan bakat yang luar biasa di bidang elektronika. Pada usia empat tahun, dia sudah bisa membuat mesin pemutar musik berbahan Lego dan karet gelang. Semasa SMA, Mike adalah teknisi langganan para guru yang televisinya rusak. Pada waktu-waktu senggang, Mike membuat komputer dan berhasil merancang bel yang lebih efektif untuk kegiatan cerdas cermat antar-SMA. Temuannya ini membuahkan honor dalam nilai yang cukup untuk membiayai kuliahnya selama setahun pertama. Hanya beberapa bulan sebelum meraih gelar di bidang teknik listrik, Mike mengikuti jejak begitu banyak pengusaha lain di era modern: dia meninggalkan bangku kuliah. Waktu bagi sang putra imigran untuk menancapkan kukunya di dunia telah tiba.

Kesuksesan pertama Mike datang setelah dia mematenkan alat buatannya yang berfungsi membaca kode garis (*barcode*) pada

produk film. Alat ini begitu berguna bagi industri perfilman Hollywood, sampai-sampai Mike diganjar anugerah Emmy dan Oscar untuk kategori pencapaian teknologi. Akan tetapi, keberhasilan ini ibarat kerikil dibandingkan temuan berikutnya yang jauh lebih besar, dan yang menjadikan perusahaannya sebagai perusahaan dengan pertumbuhan tercepat di dunia. Temuan baru ini menjadi alat andalan Mike yang dengan segera menarik pengikut bagaikan gula menarik semut. Pelanggan setianya beragam, mulai dari Bill Gates sampai dengan Christina Aguilera. "Hidupku berubah," puji Oprah Winfrey. "Aku tidak bisa hidup tanpa alat ini." Saat alatnya masuk ke Gedung Putih, Presiden Obama menolak menyerahkan kepunyaannya kepada petugas Secret Service, satuan pengamanan Presiden Amerika Serikat.

Dalam benak Mike Lazaridis, BlackBerry adalah alat komunikasi nirkabel dengan fungsi utama menerima dan mengirim surat elektronik. Per musim panas 2009, BlackBerry menyumbang separuh dari pasar ponsel pintar di Amerika Serikat. Pada 2014, pangsa pasarnya sudah anjlok ke tingkat kurang dari satu persen.

Saat kinerja suatu perusahaan mengalami penurunan yang luar biasa tajam, kita tak akan pernah bisa mengidentifikasi satu penyebab tunggal. Untuk menggambarkan fenomena ini, kita cenderung menggunakan kata-kata yang membuat BlackBerry seakan menjadi manusia: *BlackBerry gagal beradaptasi*. Akan tetapi, beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah bukan proses yang dilakukan oleh perusahaan. Proses ini dilakukan oleh *manusia* melalui serangkaian keputusan yang dibuat setiap hari. Selaku salah satu pendiri, presiden, dan salah satu CEO perusahaan, Mike adalah orang yang bertanggung jawab atas semua keputusan teknis dan produk BlackBerry. Gagasan awalnya adalah percikan api yang memantik revolusi ponsel pintar, tetapi kesulitan yang dialami Mike dalam berpikir ulang ternyata menyedot setiap gram oksigen di dalam perusahaannya, hingga nyala temuannya pada akhirnya padam sama sekali. Di mana letak kesalahan Mike?

Sebagian besar dari kita pasti bangga terhadap pengetahuan dan keahlian yang kita punya, dan atas kesetiaan kita terhadap keyakinan dan opini yang kita miliki. Hal ini wajar dan masuk akal dalam dunia yang berjalan dengan stabil, dunia yang mengganjar keyakinan seseorang terhadap ide-idenya sendiri. Masalahnya, kita sedang berada di dunia yang berubah dengan cepat; dunia ini menuntut kita mencurahkan daya untuk berpikir ulang dalam porsi yang sama besar dengan berpikir itu sendiri.

Berpikir ulang adalah sebentuk keterampilan sekaligus cara pandang. Kita sudah punya begitu banyak "perangkat" mental. Sekarang, kita harus ingat untuk mengeluarkan peralatan yang dibutuhkan dari tempat penyimpanannya, kemudian membersihkannya dari debu dan karat.

OPINI KEDUA

Kemajuan akses informasi dan teknologi tidak hanya membuat pengetahuan bertambah banyak. Laju penambahannya itu sendiri juga meningkat. Pada 2011, informasi yang dikonsumsi seseorang dalam satu hari adalah lima kali lebih banyak dibandingkan masa seperempat abad sebelumnya. Pada 1950, pengetahuan di bidang medis butuh sekitar 50 tahun untuk bertambah dua kali lipat. Pada 1980, pengetahuan medis bertambah dua kali lipat setiap 7 tahun. Kemudian, pada 2010, penambahan itu terjadi dalam kurun waktu setengah kali lebih cepat. Laju perubahan yang kian tinggi ini mengisyaratkan bahwa kita perlu jauh lebih sigap dalam menantang pengetahuan kita sendiri. Dan, hal tersebut tidak mudah.

Semakin lama dimiliki, keyakinan seseorang mengenai sesuatu hal cenderung menjadi lebih ekstrem dan lebih mengakar. *Saya masih kesulitan menerima kemungkinan Pluto bukanlah planet*. Di dunia pendidikan, setelah terjadi temuan-temuan baru di bidang sejarah

dan revolusi di bidang sains, biasanya masih dibutuhkan bertahun-tahun hingga kurikulum akhirnya diperbarui dan buku-buku pelajaran direvisi. Baru-baru ini, para peneliti menemukan bahwa kita ternyata harus membongkar kembali asumsi yang sudah diterima secara luas tentang, misalnya, asal-usul Cleopatra (ayahnya orang Yunani, bukan Mesir, dan identitas ibunya tidak diketahui); kemunculan dinosaurus (paleontolog kini berpendapat bahwa beberapa jenis *tyrannosaurus* memiliki bulu berwarna cerah di punggungnya); kemampuan melihat (para penyandang tunanetra ternyata telah melatih diri mereka untuk "melihat"—gelombang suara bisa mengaktifkan korteks visual pada otak dan menciptakan representasi imaji di dalam benak seseorang. Hal ini mirip dengan kemampuan ekolokasi yang membantu kelelawar melihat di dalam gelap).[1] Piringan hitam, kendaraan antik, dan jam antik mungkin merupakan benda-benda koleksi yang berharga. Akan tetapi, fakta-fakta usang yang sudah tidak lagi berlaku kebenarannya bisa disetarakan dengan fosil pikiran yang sebaiknya dibuang.

Biasanya, kita bisa dengan cepat menyuruh orang lain berpikir dua kali. Kita mempertanyakan pendapat seorang pakar setiap kali kita meminta opini kedua mengenai suatu diagnosis medis. Sayangnya, saat berurusan dengan pengetahuan dan opini diri kita sendiri, kita lebih suka *merasa* benar dibandingkan *mengetahui* kebenaran. Setiap hari, kita membuat beragam "didiagnosis", mulai dari diagnosis terhadap calon karyawan untuk direkrut hingga terhadap calon pasangan

---

[1]Saya sendiri pernah berasumsi bahwa ungkapan *"blowing smoke up your arse"*—yang artinya memberikan pujian tidak tulus dengan tujuan meraih keuntungan pribadi—berasal dari kebiasaan masyarakat memberikan hadiah cerutu untuk membuat penerimanya terkesan. Bisa dibayangkan, betapa herannya saya ketika diberitahu istri mengenai asal-usul sebenarnya dari ungkapan ini: masyarakat pada era 1700-an memiliki kebiasaan menyadarkan korban tenggelam dengan meniupkan asap tembakau ke dalam bokong si korban; dengan kata lain, ungkapan ini dahulu berupa tindakan yang harfiah. Praktik ini dihentikan setelah diketahui berdampak buruk terhadap sistem jantung.

hidup. Kita butuh membangun kebiasaan untuk memiliki pendapat kedua dari dalam diri sendiri.

Bayangkan kita memiliki sahabat keluarga yang pekerjaannya adalah penasihat keuangan. Dia menyarankan agar kita berinvestasi membeli dana pensiun di luar dana pensiun yang sudah disediakan oleh perusahaan tempat kita bekerja. Kemudian, ada teman yang berpengetahuan lumayan luas dalam hal investasi dan berpendapat bahwa dana pensiun tadi berisiko tinggi. Apa yang harus kita lakukan?

Situasi seperti inilah yang dialami oleh seorang pria bernama Stephen Greenspan. Dia lalu memutuskan mengkaji peringatan sang kawan menggunakan data-data yang bisa didapatkan. Kakak perempuannya sudah berinvestasi pada dana pensiun tersebut selama beberapa tahun terakhir dan puas dengan hasilnya. Begitu pula dengan sejumlah teman lain; imbal hasil investasi tidak spektakuler, tetapi cukup konsisten pada angka dua digit. Sang penasihat keuangan sendiri juga cukup meyakini kebenaran nasihatnya, sehingga dia pun turut menginvestasikan uang pribadinya. Berbekal informasi ini, Greenspan memutuskan untuk ikut menjadi investor. Dia bahkan dengan berani menanamkan hampir sepertiga dari tabungan masa tuanya ke dana pensiun tadi. Tak lama kemudian, portofolio investasi Greenspan tumbuh sebesar 25 persen.

Setelah itu, dalam satu malam saja, dana investasi ambruk. Dana itu adalah penipuan skema Ponzi yang dijalankan oleh Bernie Madoff.

Dua puluh tahun lalu, rekan saya yang bernama Phil Tetlock menemukan sesuatu yang janggal. Setiap kali kita berpikir dan berbicara, kita acap kali masuk ke dalam alam pikiran tiga profesi berbeda: pengkhotbah, jaksa, dan politikus. Di setiap alam pikiran ini, kita membuat identitas tertentu dan kita lengkapi dengan "perangkat" yang berbeda-beda satu sama lain. Kita menjadi pengkhotbah saat kepercayaan kita diserang dan kita pun berceramah untuk melindungi sekaligus mempromosikan nilai-nilai yang kita junjung. Kemudian, kita berubah menjadi jaksa saat kita mengenali kelemahan dalam penalaran

seseorang: kita menghimpun argumen untuk membuktikan orang itu salah ibarat untuk memenangkan perkara. Setelah itu, kita berubah menjadi politikus jika sedang ingin memenangkan hati khalayak: kita berkampanye dan melobi untuk mendapatkan suara para pemilih. Masalahnya, kebiasaan ini berisiko menjebak kita sehingga kita sibuk berceramah tentang hal yang menurut kita benar, menjadi jaksa penuntut terhadap orang yang kita anggap salah, dan sibuk berpolitik untuk mendapatkan dukungan. Pada akhirnya, kita tak lagi berpikir ulang tentang pandangan kita sendiri.

Keputusan Stephen Greenspan dan kakak perempuannya untuk berinvestasi dengan Bernie Madoff bukan timbul karena mereka mengandalkan hanya salah satu dari ketiga alam pikir tersebut. Ketiga-tiganya punya andil dalam pengambilan keputusan yang terbukti salah dan sangat merugikan itu. Ketika sang kakak bercerita kepada Stephen tentang hasil investasi yang dia dan teman-temannya dapatkan, dia sebenarnya sedang berceramah tentang kelayakan investasi. Rasa percaya diri sang kakak membuat Greenspan menerapkan alam pikir jaksa terhadap teman yang memberikan peringatan; Greenspan mendakwanya bersalah karena bersikap "sinis tanpa alasan". Setelah itu, Greenspan masuk ke alam pikir politikus ketika dia membiarkan keinginan untuk diakui menuntun keputusannya; sang penasihat keuangan adalah sahabat keluarga dan Greenspan mengagumi serta ingin membuatnya senang.

Siapa pun bisa terjerat perangkap ini. Greenspan pun mengakui bahwa dia seharusnya lebih bijaksana, terlebih karena dia tahu betul dia mudah terbujuk. Saat membuat keputusan investasi, Greenspan sedang berada pada tahap akhir menulis buku yang menceritakan pengalamannya tertipu. Dalam refleksinya, Greenspan berkata dia seharusnya menimbang-nimbang investasi itu secara berbeda. Dia mungkin perlu menganalisis strategi pengembangan dana secara lebih sistematis alih-alih hanya berfokus pada tingkat keuntungan. Dia seharusnya bisa mencari sumber informasi lain yang kredibel. Dia seharusnya mencoba dulu berinvestasi dalam jumlah kecil selama be-

berapa waktu sebelum habis-habisan mempertaruhkan uang tabungannya.

Alam pikir seperti itulah yang dinamai alam pikir sang ilmuwan.

MELIHAT DENGAN KACAMATA YANG BERBEDA

Bagi seseorang yang pekerjaannya adalah ilmuwan, berpikir ulang adalah aspek yang sangat mendasar dalam profesinya. Jika Anda adalah orang ini, Anda berarti diupah untuk secara terus-menerus menyadari bahwa pengetahuan dan pemahaman Anda punya batas. Anda diharapkan meragukan apa-apa yang sudah diketahui, ingin mempelajari hal-hal yang belum Anda tahu, dan memperkaya pandangan Anda berdasarkan data. Penerapan prinsip-prinsip ilmiah telah membuahkan kemajuan yang luar biasa dan hal ini dapat dilihat dalam kurun satu abad terakhir. Ahli biologi menemukan penisilin. Ahli roket mengirimkan manusia ke bulan. Ahli komputer menciptakan internet.

Akan tetapi, "ilmuwan" bukan sekadar nama pekerjaan. Kata itu juga merujuk kepada kerangka pikiran, yaitu suatu cara berpikir yang berbeda dari sang pengkhotbah, jaksa, dan politikus. Kita menggunakan alam pikir ilmuwan saat hendak mencari kebenaran: kita melakukan eksperimen untuk menguji hipotesis dan menemukan pengetahuan. Perangkat berpikir ilmiah tidak hanya untuk orang-orang berjas putih dan yang bekerja menggunakan cawan ukur. Perangkat berpikir ilmiah juga bisa diterapkan tanpa seseorang harus menangani mikroskop dan cawan petri selama bertahun-tahun. Hipotesis ada di setiap aspek kehidupan, baik yang sehari-hari maupun di laboratorium. Eksperimen bisa membantu kita mengambil keputusan hidup. Saya jadi bertanya-tanya: bisakah kita melatih seseorang, dari bidang pekerjaan yang berbeda, untuk berpikir seperti seorang ilmuwan, dan jika ya, akankah mereka membuat pilihan-pilihan yang lebih cerdas?

Baru-baru ini, sebuah tim peneliti Eropa yang terdiri atas empat orang, berupaya mencari jawaban dari pertanyaan tersebut. Mereka

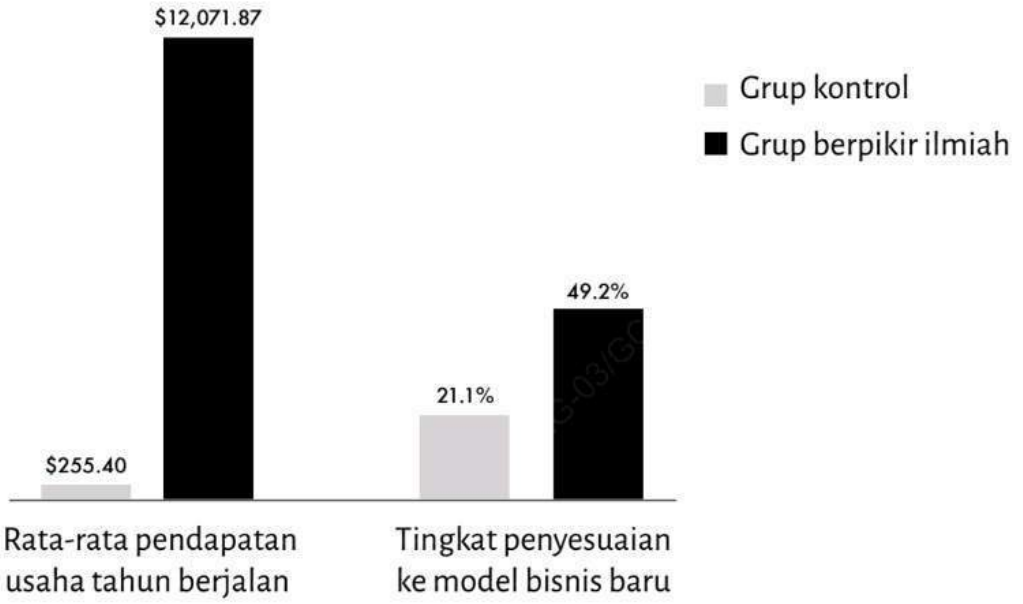
melakukan suatu eksperimen berani yang melibatkan lebih dari seratus pendiri perusahaan rintisan Italia di bidang teknologi, ritel, furnitur, makanan, kesehatan, pariwisata, dan mesin. Sebagian besar dari para pendiri bisnis ini belum sampai kepada tahap menghasilkan pendapatan usaha. Kondisi ini ideal untuk kebutuhan penelitian yang ingin mencoba mengajarkan cara berpikir ilmiah dan mengetahui apakah cara pikir itu bisa berpengaruh kepada laba dan rugi perusahaan.

Para pengusaha pun tiba di Milan untuk mengikuti pelatihan kewirausahaan. Selama empat bulan berikutnya, mereka belajar menyusun strategi bisnis, mewawancarai pelanggan, mengembangkan model produk paling minimal yang layak dijual, dan menyempurnakan prototipe produk. Mereka tidak tahu bahwa, secara acak, mereka dikelompokkan menjadi dua grup: grup "berpikir ilmiah" dan grup kontrol, yaitu grup yang sama sekali tidak mendapatkan penerapan cara pikir ilmiah. Kedua grup ini menerima pelatihan yang persis sama, kecuali pada satu hal. Grup "berpikir ilmiah" didorong untuk melihat perusahaan mereka dari kacamata seorang ilmuwan. Dari sudut pandang ini, strategi menjadi teori, wawancara pelanggan adalah alat untuk membuat hipotesis, dan produk serta prototipe adalah instrumen uji coba hipotesis. Mereka ditugaskan untuk mengukur hasil uji hipotesis secara ketat dan membuat keputusan berdasarkan apakah hipotesis diterima atau ditolak.

Dalam satu tahun berikutnya, para pengusaha di grup kontrol menghasilkan pendapatan usaha sebesar rata-rata $300. Sementara, para pengusaha di grup satunya menghasilkan rata-rata $12.000. Grup yang kedua ini mencetak pendapatan usaha lebih banyak, dalam waktu dua kali lebih cepat, dan mampu menarik pelanggan lebih awal. Apa sebabnya? Para pengusaha di grup kontrol cenderung berpegang pada strategi dan produk lama mereka. Dengan enteng, mereka berceramah tentang keunggulan keputusan yang mereka ambil di masa lalu, menjatuhkan opsi-opsi alternatif yang potensial, dan berpolitik dengan mengikuti kemauan penasihat yang berpihak pada arah usaha lama. Sebagai perbandingan, pengusaha yang diajarkan berpikir ilmiah

melakukan penyesuaian-penyesuaian usaha dua kali lebih sering. Saat hipotesis mereka tidak terbukti, mereka tahu itulah saatnya berpikir ulang tentang model usahanya.

EFEK BERPIKIR ILMIAH TERHADAP KEBERHASILAN PERUSAHAAN RINTISAN



Satu hal yang membuat hasil percobaan di atas mencengangkan adalah, kita cenderung mengelu-elukan pengusaha dan pemimpin yang dinilai berpikiran mantap dan punya visi yang jelas. Mereka dianggap teladan, lambang seseorang yang punya keyakinan: tegas dan tidak ragu-ragu. Akan tetapi, bukti justru menunjukkan sebaliknya. Saat para eksekutif bisnis bersaing untuk menentukan harga produk, ahli strategi yang terbaik bersikap cenderung lamban dan tak yakin. Bak seorang ilmuwan yang penuh kehati-hatian, mereka memanfaatkan waktu yang mereka punya agar mereka punya cukup kesempatan untuk berubah pikiran. *Saya mulai terpikir, jangan-jangan kita berlebihan dalam merayakan ketegasan… tetapi pendapat ini tetap dapat berubah.*

Di sisi lain, sama seperti kita tak perlu berprofesi sebagai ilmuwan untuk bisa berpikir seperti ilmuwan, profesi ilmuwan pun tidak

menjamin seseorang akan lebih bisa menggunakan kecakapan yang dia dapatkan dari pendidikan dan pelatihan kerjanya. Ilmuwan pun bisa menjadi pengkhotbah, misalnya saat teori yang mereka cetuskan mereka anggap seperti firman Tuhan. Kritik, meski berdasar, menjadi sebentuk penistaan. Mereka juga bisa menyeberang menjadi politikus saat mereka membiarkan pandangan mereka dipengaruhi oleh popularitas alih-alih keakuratan. Kemudian, mereka menjadi jaksa saat mereka mati-matian berusaha membongkar dan menyudutkan teori lain, bukannya mengupayakan penemuan baru. Einstein, setelah membuat geger dunia fisika dengan teori relativitasnya, kemudian menentang revolusi kuantum: "Untuk menghukumku atas kebencianku terhadap otoritas, sang Nasib menjadikanku otoritas itu sendiri." Terkadang, ilmuwan paling hebat sekalipun masih perlu berpikir lebih seperti ilmuwan.

Berpuluh-puluh tahun sebelum menjadi pionir ponsel pintar, Mike Lazaridis dikenal sebagai anak ajaib bidang sains. Saat duduk di tingkat SMP, sosoknya sempat diberitakan karena dia membuat panel surya pada pameran sains sekolah dan meraih penghargaan karena

sudah membaca setiap buku sains di perpustakaan umum. Pada buku tahunan kelas delapan milik Mike, tampak kartun Mike sebagai ilmuwan eksentrik, dengan lambang petir keluar dari pucuk kepalanya.

Saat Mike menciptakan BlackBerry, dia sedang berpikir sebagai ilmuwan. Ketika itu, gawai yang sudah ada, yang memungkinkan seseorang mengirim dan menerima surel secara nirkabel, dilengkapi dengan pena stilus yang responsnya terlalu lambat, atau papan ketik yang ukurannya terlalu kecil. Pengguna masih harus melakukan cara usang mengirimkan surel ke kotak masuk di gawai mereka dan surel butuh waktu sangat lama hingga surel tersebut terbuka. Mike pun mulai menyusun beberapa hipotesis dan mengutus tim teknisi untuk mengujinya. Bagaimana jika konsumen bisa memiliki gawai seukuran telapak tangan dan tidak perlu semua jari untuk mengetik, cukup ibu jari? Bagaimana jika ada kotak surel yang tersinkronisasi untuk semua gawai? Bagaimana jika surel bisa dikirim antar-peladen kemudian muncul pada gawai konsumen hanya setelah enkripsinya dibuka?

Seiring dengan semakin banyaknya perusahaan yang mengikuti jejak BlackBerry, Mike kemudian sering membongkar ponsel hasil produksi para pesaingnya untuk mempelajari sistem ponsel. Tidak ada satu pun yang membuatnya kagum, sampai akhirnya tibalah musim panas 2007. Mike tercengang oleh kemampuan komputasi dalam iPhone versi pertama. "Mereka memasukkan Mac ke benda ini," komentarnya. Tindakan Mike yang berikutnya boleh jadi dikatakan sebagai awal dari kehancuran BlackBerry. Kesuksesan BlackBerry adalah juga kesuksesan Mike dalam berpikir ilmiah sebagai seorang ahli teknologi, tetapi kisah redupnya perusahaan ini dalam banyak hal adalah hasil kegagalan Mike berpikir ulang dalam posisinya sebagai CEO.

Saat popularitas iPhone mulai meroket naik, Mike bertahan dengan keyakinannya terhadap fitur-fitur yang menjadikan BlackBerry sebagai produk sensasional. Dia sangat percaya bahwa yang diinginkan konsumen adalah gawai, tanpa kabel, dengan fungsi surel dan panggilan telepon—bukan komputer mini yang bisa dibawa-bawa dan berisi

aplikasi hiburan. Sejak 1997, salah seorang ahli teknologi terbaik di tim Mike sudah mengusulkan untuk menambahkan fitur peramban internet (*browser*) pada BlackBerry. Mike menyuruhnya untuk tetap fokus pada pengembangan surel. Sepuluh tahun kemudian, Mike tetap percaya bahwa fitur peramban internet hanya akan menyebabkan pemborosan daya pada gawai dan membebani *bandwidth* jaringan nirkabel. Dia tidak menguji hipotesis selain keyakinannya itu.

Pada 2008, valuasi perusahaan Mike melampaui nilai $ 70 miliar. Akan tetapi, BlackBerry masih menjadi satu-satunya produk perusahaan Mike dan benda itu masih belum punya peramban yang bisa diandalkan. Pada 2010, salah seorang rekan Mike mengusulkan suatu strategi usaha, yaitu membuat aplikasi pesan teks berenkripsi. Mike menyambut ide itu, sekaligus menyatakan kekhawatirannya. Dia takut bahwa jika ada aplikasi pesan teks yang bisa digunakan di gawai berbeda-beda keluaran para pesaing, BlackBerry tak akan lagi terpakai. Keberatan Mike semakin besar dan menular ke orang-orang lain di perusahaan, hingga akhirnya perusahaan sama sekali meninggalkan ide mengembangkan aplikasi pesan teks instan. Peluang ini disambar oleh WhatsApp yang kemudian meraup $ 19 miliar. Mike punya kemampuan luar biasa dalam merancang alat elektronik, tetapi dia ternyata menolak memikirkan ulang pasar yang cocok untuk bayinya, BlackBerry. Inteligensi ternyata bukan obat penawar. Boleh jadi, inteligensi lebih menyerupai kutukan.

SEMAKIN CERDAS SESEORANG, SEMAKIN KERAS DIA JATUH

Besarnya daya pikir seseorang tidak menjamin bahwa dia memiliki kelincahan berpikir yang sama tinggi. Sepintar apa pun dia, tanpa motivasi untuk berubah pikiran, dia akan kehilangan beragam kesempatan untuk berpikir ulang. Penelitian mengungkap bahwa semakin

tinggi skor IQ seseorang, semakin besar pula kecenderungannya untuk memenuhi stereotipe tertentu. Sebab, dia mampu mengenali pola dengan lebih cepat. Ada pula hasil eksperimen baru-baru ini yang menyatakan bahwa, semakin tinggi tingkat kecerdasan seseorang, semakin sulit baginya untuk mengubah keyakinannya.

Terdapat suatu penelitian yang mengkaji apakah orang-orang yang jago matematika juga lebih jago dalam menganalisis data. Jawabannya, ya, tetapi jika data itu adalah tentang sesuatu yang tidak memiliki aspek emotif, seperti pengobatan untuk ruam kulit. Lalu, bagaimana jika data yang sama adalah data tentang isu ideologi, yang memiliki aspek emotif yang sangat kuat, seperti hukum kepemilikan senjata bagi warga sipil di Amerika Serikat?

Orang yang tergila-gila dengan data angka akan mampu menghasilkan interpretasi data yang lebih akurat, tetapi hanya sepanjang interpretasi itu sejalan dengan keyakinannya sendiri. Apabila pola empiris data bertentangan dengan ideologinya, keahlian orang itu di bidang matematika sudah bukan lagi merupakan aset, melainkan beban. Semakin lihai kita mencerna angka, semakin besar kemungkinan kita gagal menganalisis pola yang berlawanan dengan pandangan kita. Ambil contoh hukum kepemilikan senjata, dalam mengevaluasi bukti-bukti kegagalan pelarangan senjata, kinerja si jenius matematika yang berhaluan liberal ternyata lebih buruk dibandingkan orang lain. Jika dia berhaluan konservatif, kinerjanya lebih buruk dalam menilai bukti-bukti yang mendukung pelarangan senjata.

Dalam ilmu psikologi, ada setidaknya dua jenis bias yang mengakibatkan pola di atas. Pertama, *bias konfirmasi*: kita melihat hanya informasi yang sesuai dengan dugaan kita. Kedua, *bias keinginan*: kita melihat hanya informasi yang kita inginkan. Kedua jenis bias ini membuat kita tak mampu menggunakan kecerdasan kita. Tidak hanya itu. Bias juga bisa mengubah kecerdasan kita menjadi senjata yang menyerang kebenaran. Kita merasa memiliki alasan untuk berceramah dengan lebih mendalam, berargumen dengan lebih bersemangat, dan

mau mengikuti ombak partai politik yang kita sukai. Tragisnya, kita biasanya tidak sadar akan kelemahan-kelemahan pemikiran kita.

Ada satu lagi bias yang merupakan favorit saya, yaitu bias "saya tidak bias". Orang yang mengalaminya merasa dia lebih objektif dari semua orang lain. Ternyata, orang-orang pintar cenderung lebih mudah terjebak di dalam bias ini. Semakin cemerlang seseorang, semakin sulit dia mengenali keterbatasannya sendiri. Kecakapan berpikir bisa membuat kita tak mampu berpikir ulang.

Dalam kerangka berpikir ilmiah, kita menolak gagasan yang berkembang menjadi ideologi. Saat menghadapi suatu isu, kita mengurainya bukan dengan terlebih dahulu mengusulkan jawaban atau solusi; kita mulai dengan bertanya dan merumuskan masalah. Kita tidak berceramah berdasarkan naluri semata; kita berangkat dari bukti-bukti. Kita tidak hanya memiliki skeptisisme yang sehat terhadap argumen orang lain, tetapi kita juga berani tidak sepakat dengan argumentasi kita sendiri.

Untuk berpikir layaknya seorang ilmuwan, memiliki benak yang terbuka saja tidak cukup. Kita juga harus berpikiran terbuka *secara aktif*. Artinya, kita aktif mencari hal-hal yang bisa menyanggah pendapat kita, bukan hanya hal-hal yang mendukungnya, kemudian bersedia mengubah pendapat itu berdasarkan pembelajaran terkini yang kita dapatkan.

Pencarian dan perubahan aktif tersebut amat jarang terjadi dalam alam berpikir yang lain. Bagi si pengkhotbah, mengubah pikiran adalah pertanda kelemahan moral; padahal bagi ilmuwan, itulah tanda integritas intelektual. Bagi si jaksa, dipersuasi oleh bukti-bukti sama dengan mengaku kalah; bagi ilmuwan, hal ini adalah satu langkah menuju kebenaran. Bagi si politikus, kita bisa berubah-ubah bergantung pada keuntungan yang bisa didapatkan; bagi ilmuwan, kita mau berubah karena terdapat logika dan data yang lebih tajam dibandingkan sebelumnya.

Dalam menulis buku ini, saya berupaya sekuat mungkin untuk

melakukannya dari sudut pandang seorang ilmuwan.[2] Saya seorang guru, bukan pengkhotbah. Saya tidak tahan dengan politik, dan mudah-mudahan, setelah sepuluh tahun menjadi profesor tetap, godaan apa pun yang pernah saya alami untuk menyenangkan audiens sudah tidak ada lagi. Pada banyak kesempatan, saya memang sering memasuki alam pikir si jaksa, tetapi saya sudah putuskan bahwa, di ruang sidang, saya ingin menjadi si hakim. Saya tidak ingin orang lain selalu sepakat dengan pendapat saya. Harapan saya adalah orang lain akan tergugah oleh *cara* saya berpikir—dan agar penelitian, cerita, dan gagasan yang diangkat di dalam buku ini akan memicu pembaca berpikir ulang dalam konteks masing-masing. Tujuan belajar bukanlah menguatkan keyakinan kita, melainkan mengizinkan keyakinan itu berevolusi.

---

[2]Untuk itu, saya memulai tidak dengan jawaban, tetapi dengan pertanyaan-pertanyaan seputar berpikir ulang. Setelah itu, saya mencari bukti-bukti terbaik yang ada, yang bersumber dari eksperimen terkontrol dengan teknik acak dan penelitian lapangan yang sistematis. Jika bukti tidak ditemukan, saya melakukan penelitian sendiri. Saya baru akan mencari cerita sebagai pendukung dan ilustrasi penelitian setelah saya mematangkan pemikiran berdasarkan data. Di dunia ideal, setiap pemikiran berasal dari metaanalisis, yaitu penelitian tentang penelitian. Dalam metaanalisis, peneliti mengumpulkan pola yang didapatkan dari satu kumpulan besar bukti, dan melakukan penyesuaian berdasarkan kualitas data. Jika metaanalisis tidak tersedia, saya akan menyoroti kajian yang menurut saya cukup ketat, representatif, atau menggugah. Pada beberapa bagian, saya menyisipkan penjelasan mengenai metode. Tujuannya bukan hanya agar pembaca memahami proses hingga seorang peneliti mencapai kesimpulannya, tetapi juga untuk memberikan gambaran ke cara pikir ilmiah. Pada berbagai bagian, saya memberikan ringkasan hasil penelitian tanpa menguraikan studinya secara mendetail, karena berasumsi pembaca membuka buku ini untuk belajar berpikir ulang seperti ilmuwan, bukan untuk menjadi ilmuwan. Meski begitu, bagi yang merasa bersemangat setiap kali membaca "metaanalisis", mungkin sudah waktunya Anda mempertimbangkan (ulang) opsi berkarier di bidang ilmu sosial.

Salah satu hal yang saya yakini adalah, kita harus berpikiran terbuka dalam semua kesempatan. Pada situasi tertentu, mungkin alam pikir ahli agama, jaksa, dan politikus lebih cocok digunakan. Akan tetapi, saya sendiri berpandangan bahwa lebih sering bersikap terbuka membawa manfaat yang lebih besar. Sebab, hanya saat kita berpikir seperti ilmuwanlah kita bisa melatih kecekatan mental.

Psikolog Mihaly Csikszentmihalyi mempelajari ilmuwan terkenal seperti Linus Pauling dan Jonas Salk. Hasilnya, yang membedakan kedua orang ini dari rekan-rekan mereka sesama ilmuwan adalah keduanya memiliki fleksibilitas kognitif, yakni kemauan "untuk bergerak dari satu titik ekstrem ke titik lain sesuai tuntutan keadaan". Pola yang sama berlaku atas seniman-seniman terkemuka, dan simpulan serupa juga dihasilkan oleh penelitian independen terhadap arsitek-arsitek dengan kreativitas tinggi.

Di Ruang Oval pun demikian. Sekelompok pakar pernah melakukan penilaian terhadap para presiden Amerika Serikat. Mereka menilai keunggulan seorang presiden menggunakan daftar panjang berisi ciri-ciri kepribadian seseorang. Hasil penilaian dibuat peringkat, ke-

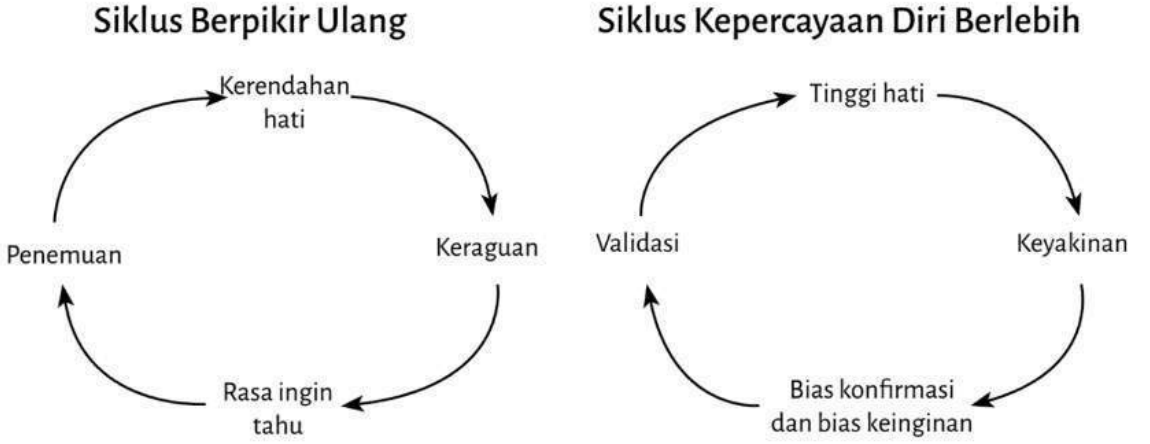
mudian dibandingkan dengan peringkat yang pernah dibuat oleh ahli sejarah dan pakar ilmu politik. Dari pembandingan ini, didapatkan satu karakter yang secara konsisten dapat memperkirakan kehebatan seorang pemimpin negara—setelah memperhitungkan faktor-faktor seperti durasi menjabat, perang, dan skandal. Karakter itu bukan ambisi atau ketegasan, keramahtamahan atau kemampuan memanipulasi; bukan pula penampilan fisik yang menarik, kepintaran, wibawa, atau keanggunan.

Satu hal yang membuat seorang presiden bisa menjadi pemimpin yang hebat adalah rasa ingin tahu secara intelektual dan keterbukaan pikiran. Mereka banyak membaca dan mempelajari perkembangan di bidang biologi, filosofi, arsitektur, dan musik, dengan semangat yang sama ketika harus mengikuti urusan dalam dan luar negeri. Mereka tertarik mengetahui pandangan-pandangan baru dan mau mengubah pandangannya sendiri yang sudah usang. Kebijakan adalah eksperimen untuk dilaksanakan, bukan alat untuk mencetak skor. Secara profesi, mereka mungkin adalah politikus, tetapi mereka cenderung menyelesaikan masalah layaknya seorang ilmuwan.

JANGAN BERHENTI UNTUK BERHENTI PERCAYA

Dalam perjalanan saya mempelajari proses berpikir ulang, saya menemukan bahwa proses ini menyerupai siklus. Titik awalnya adalah kerendahan hati—kemauan mengakui bahwa ada hal-hal yang kita tidak tahu. Semua orang pasti bisa membuat daftar panjang berisi hal atau bidang yang tidak begitu dikuasainya. *Daftar saya sendiri akan berisi seni, pasar keuangan, mode, ilmu kimia, makanan, mengapa aksen orang Inggris berubah menjadi aksen Amerika saat mereka bernyanyi, dan mengapa kita tidak bisa menggelitiki diri sendiri.* Mengetahui kelemahan sama dengan membuka pintu menuju rasa ragu-ragu. Saat kita mempertanyakan pengetahuan yang saat ini kita punya, kita akan menjadi

ingin tahu tentang informasi yang tidak kita miliki. Kita lantas mencari, dan pencarian ini yang menuntun kita kepada temuan-temuan baru. Pada gilirannya, temuan baru itu menjaga kita agar tetap rendah hati, karena menegaskan bahwa masih ada begitu banyak hal yang perlu kita pelajari. Pengetahuan adalah kekuatan, tetapi mengetahui apa-apa saja yang tidak kita tahu adalah kebijaksanaan.



Dalam kerangka berpikir ilmiah, kerendahan hati diutamakan di atas harga diri; keraguan berada di atas kepastian; dan rasa ingin tahu lebih penting dibandingkan ketuntasan. Saat kita keluar dari alam pikir ini, siklus berpikir ulang terhenti. Sebagai gantinya, masuklah siklus yang menebalkan rasa percaya diri hingga ke tingkat yang berlebihan. Sebagai si pengkhotbah, saat berceramah, kita tidak bisa melihat adanya kekurangan dalam pengetahuan kita: kita yakin sudah tiba pada kebenaran. Rasa bangga hati menerbitkan keyakinan, bukan keraguan, dan inilah salah satu hal yang membentuk alam pikir si jaksa: kita begitu terfokus ingin mengubah pikiran orang lain, tetapi pikiran kita sendiri bagaikan pahatan batu. Kita kemudian mengalami bias konfirmasi dan bias keinginan. Kita menjadi politikus, yang mengabaikan atau tidak mau tahu hal apa pun yang tidak mendukung posisi kita di hadapan para konstituen—orangtua, bos, atau teman-teman semasa sekolah yang kita masih saja ingin buat terkesan. Kita sibuk tampil di atas panggung, sehingga kebenaran tersingkir ke balik

layar dan validasi yang kita dapatkan menjadikan kita arogan. Kita menjadi korban dari sindrom "kucing gemuk", yang duduk berpuas diri dan bukannya sibuk menguji keyakinan-keyakinannya.

Dalam kasus BlackBerry, Mike Lazaridis terjebak di dalam siklus *overconfidence*—kepercayaan diri yang berlebih. Dia bangga atas temuannya, tetapi hal ini membuatnya terlampau yakin akan pemikirannya. Contoh yang paling gamblang dari hal ini adalah kesukaan Mike akan *keyboard* pada ponsel dibandingkan layar sentuh. Fitur tuts adalah keunggulan BlackBerry yang selalu dia banggakan—tepatnya selalu dikhotbahkan—dan dia cepat dalam mengkritik tampilan Apple. Saat nilai saham perusahaannya jatuh, Mike terjebak dalam bias konfirmasi dan bias keinginan, lantas dimangsa validasi dari para penggemar BlackBerry. "Produk ini adalah produk yang ikonis," katanya tentang BlackBerry pada 2011. "[BlackBerry] digunakan oleh perusahaan, pemimpin, dan selebritas." Pada 2012, iPhone sudah menguasai seperempat pasar ponsel pintar dunia, tetapi Mike masih menolak konsep layar sentuh. "Saya tidak paham," katanya di suatu pertemuan direksi, sambil menunjuk pada ponsel berlayar sentuh. "*Keyboard* adalah salah satu alasan konsumen membeli BlackBerry." Seperti politikus yang sedang berkampanye di hadapan pendukungnya, Mike berbicara soal sensasi mengoperasikan *keyboard* yang dirasakan jutaan pengguna BlackBerry saat itu. Pada saat yang sama, dia mengabaikan fakta bahwa layar sentuh disukai oleh miliaran calon pengguna. *Sebagai catatan, saya sendiri rindu pada* keyboard*-nya BlackBerry. Senang rasanya mendengar fitur itu sudah mendapatkan izin untuk dicoba diproduksi kembali.*

Saat Mike akhirnya mulai membayangkan konsep layar dan program lunak di baliknya, giliran beberapa ahli teknologinya yang tidak mau meninggalkan hasil kerja mereka di masa lalu. Kegagalan berpikir ulang menyebar di perusahaan. Pada 2011, seorang pegawai perusahaan yang berjabatan tinggi menulis sebuah surat terbuka secara anonim kepada Mike dan seorang CEO lainnya. "Kita tertawa dan

menuding mereka [Apple] mencoba memasukkan komputer ke dalam ponsel, bahwa cara mereka tidak akan berhasil," tulisnya. "Sekarang, kita sudah 3–4 tahun ketinggalan."

Keyakinan yang kita punya bisa mengunci kita di balik sel penjara yang kita buat sendiri. Untuk mengatasinya, kita tidak perlu memelankan kecepatan berpikir, melainkan harus mempercepat kemampuan berpikir ulang. Kemampuan inilah yang membuat Apple bangkit: dari perusahaan yang nyaris bangkrut menjadi salah satu perusahaan dengan valuasi tertinggi di dunia.

Kisah kelahiran kembali Apple yang melegenda selalu disangkutpautkan dengan kejeniusan satu orang: Steve Jobs. Menurut cerita, dia punya keyakinan dan visi yang jernih. Kedua hal inilah yang membidani lahirnya iPhone. Sebenarnya, Jobs justru bersikeras menolak membuat produk berkategori ponsel. Para pegawainyalah yang memiliki visi ke depan. Keberhasilan mereka mengubah pikiran Jobs adalah faktor yang sesungguhnya membangkitkan Apple. Jobs tahu cara berpikir "secara berbeda", tetapi "berpikir ulang" utamanya dilakukan oleh timnya.

BUKANNYA BERPIKIR ULANG, ORANG LAIN BIASANYA MEMBERIKAN KOMENTAR MENYEBALKAN INI

Pada 2004, sekelompok ahli teknologi, desainer, dan ahli pemasaran mempresentasikan usulan mereka kepada Jobs, yaitu untuk mengembangkan iPod, produk Apple yang luar biasa laris, menjadi ponsel. "Terus buat apa?" hardik Jobs. "Itu ide paling goblok yang pernah saya dengar." Sebenarnya, tim Jobs membaca tren. Saat itu, mulai muncul produk ponsel yang dilengkapi fitur pemutar lagu. Akan tetapi, Jobs khawatir akan potensi kanibalisasi pasar dari produk semacam itu terhadap penjualan iPod yang sangat tinggi. Dia benci perusahaan ponsel dan tidak ingin mendesain produk yang fungsinya akan dibatasi oleh kemampuan sinyal perusahaan telekomunikasi. Setiap kali sambungan teleponnya terganggu atau ponselnya mengalami kendala, Jobs yang frustrasi terkadang merusak ponselnya sendiri sampai hancur. Dia berkali-kali bersumpah, baik dalam rapat internal maupun panggung umum, bahwa dia tidak akan pernah membuat ponsel.

Lepas dari keengganan Jobs, beberapa ahli teknologi Apple memilih memulai penelitian di bidang ini. Mereka bekerja sama untuk membujuk Jobs agar mau mengakui dia tidak tahu apa-apa soal ponsel, dan membuatnya meragukan keyakinannya sendiri. Mungkin saja kan, kata kelompok ini, kita membuat ponsel yang akan disukai semua orang dan mengatur perusahaan telekomunikasi agar mau mengikuti cara Apple bermain.

Penelitian menunjukkan bahwa, saat menghadapi seseorang yang melawan perubahan, kita bisa mengatasi resistensi dengan memberi penekanan dalam komunikasi kita tentang hal-hal yang akan tetap sama. Visi terhadap perubahan akan semakin menarik jika disertai visi tentang keberlanjutan. Strategi bisa berubah, tetapi identitas inti kita akan bertahan.

Para ahli teknologi yang sering bekerja langsung dengan Jobs tahu, itulah cara terbaik untuk meyakinkan bos mereka. Mereka meyakinkan Jobs bahwa Apple tidak akan berubah menjadi perusahaan ponsel. Apple akan tetap menjadi perusahaan komputer—Apple hanya akan mengambil produk yang sudah ada dan menambahkan fitur seba-

gaimana yang dimiliki sebuah ponsel. Dengan iPod, Apple toh sudah "menaruh" 20 ribu lagu di dalam saku seseorang, jadi mengapa tidak mereka memasukkan hal-hal lainnya ke saku yang sama? Bentuk teknologi yang akan digunakan berbeda, tetapi DNA Apple tidak akan berubah. Setelah berdiskusi selama enam bulan, rasa ingin tahu Jobs akhirnya tergelitik, dan dia pun merestui pengembangan ponsel Apple yang pertama. Dua tim bekerja keras bersisian, melakukan eksperimen untuk menguji hipotesis-hipotesis mereka. Mana yang lebih baik, menambahkan fitur panggilan telepon ke iPod, atau mengubah Mac menjadi tablet mini yang juga berfungsi sebagai telepon? Hanya empat tahun setelah diluncurkan, iPhone menyumbang separuh dari pendapatan Apple.

iPhone merepresentasikan lompatan besar dalam proses berpikir ulang tentang ponsel pintar. Sejak pertama kali hadir, kemajuan inovasi ponsel pintar bejalan setahap demi setahap. Perubahan terjadi pada ukuran, bentuk, kemampuan kamera, dan keawetan baterai ponsel, tetapi hampir tidak ada perubahan mendasar terkait dengan pengalaman pengguna. Jika kita mengingat kisah Mike Lazaridis, kalau saja dia berpikiran lebih terbuka terhadap produk kesayangannya, mungkinkah BlackBerry dan Apple saling mendorong lompatan-lompatan berikutnya dalam perkembangan ponsel?

Pengetahuan bisa menjadi "kutukan". Pengetahuan menutup benak kita, membuat kita tidak bisa melihat hal-hal yang tidak kita ketahui. Kemampuan seseorang untuk melakukan penilaian yang baik dipengaruhi oleh kemampuan, dan kemauan, untuk membuka pikirannya. Saya percaya bahwa, dalam kehidupan, kebiasaan berpikir ulang adalah kebiasaan yang semakin penting untuk dilakukan. Saya bisa saja salah. Dan, jika saya salah, saya akan dengan cepat berpikir kembali.

Bab 2

"Penonton Rasa Pemain" dan Fenomena "Si Penyamar"

Menemukan Kadar Kepercayaan Diri yang Pas

□ □ □

Kepercayaan diri lebih sering tumbuh dari kebodohan
dibandingkan dari pengetahuan.

—CHARLES DARWIN

Pada suatu ketika, seorang perempuan bernama Ursula Mercz diserahkan ke sebuah klinik kesehatan. Keluhannya meliputi sakit kepala, sakit di area punggung, dan rasa berkunang-kunang yang begitu parah sampai-sampai dia tidak sanggup bekerja. Dalam satu bulan sejak menjalani perawatan, kondisinya menurun. Dia kesulitan mengetahui letak segelas air yang berada di samping tempat tidurnya. Dia tidak bisa menemukan gagang pintu kamarnya. Dia berjalan menubruk dipannya.

Ursula adalah seorang penjahit berusia pertengahan lima puluh tahun dan dia tidak kehilangan keterampilan tangannya: dengan gunting, dia masih mampu memotong-motong kertas menjadi bermacam-macam bentuk. Dia bisa menunjuk ke hidung, mulut, lengan, dan kakinya tanpa kesulitan, dan dapat dengan mudah menggambarkan rumah serta hewan peliharaannya. Bagi Gabriel Anton, seorang dokter ber-

kebangsaan Austria, Ursula merupakan misteri medis. Ketika Anton meletakkan pita merah dan gunting pada sebuah meja di hadapan Ursula, dia tidak bisa menyebutkan nama kedua benda itu, walaupun, "dia memastikan, dengan tenang dan yakin, bahwa dia bisa melihat benda-benda di depannya".

Kemampuan produksi bahasa Ursula jelas bermasalah, dan hal ini dia akui, begitu pula dengan orientasi ruang. Akan tetapi, ada satu hal lagi yang tidak beres: Ursula kemudian tidak mampu membedakan antara terang dan gelap. Saat Anton meminta Ursula mengambil sebuah benda dan mendeskripsikan benda itu, dia bahkan tidak mencoba melihat ke arah benda yang ada, melainkan langsung meraih untuk menyentuhnya. Tes-tes kesehatan menunjukkan bahwa penglihatan Ursula sangat lemah. Anehnya, setiap kali Anton bertanya perihal kondisi penglihatannya yang memburuk, Ursula bersikeras dia masih bisa melihat. Pada akhirnya, Ursula kehilangan seluruh penglihatannya, tetapi sama sekali tidak menyadari kondisinya ini. "Sangat luar biasa," tulis Anton, "bahwa pasien sama sekali tidak menyadari kemunduran daya penglihatannya yang signifikan, hingga hilang sama sekali … secara mental, dia buta terhadap kebutaannya."

Kejadian ini berlangsung pada akhir 1800-an dan Ursula bukan satu-satunya orang yang mengalaminya. Sepuluh tahun sebelumnya, seorang ahli penyakit saraf di Zurich juga melaporkan kasus pasien pria yang mengalami kecelakaan, buta akibat kecelakaan itu, tetapi sama sekali tidak tahu akan kebutaannya meskipun si pasien "tidak memiliki gangguan intelektual". Walaupun tidak mengedip saat sebuah tinju dilayangkan ke arah wajahnya dan tak dapat melihat makanan di piringnya, "pasien mengira dia sedang berada di dalam lubang yang gelap dan lembap, atau ruang bawah tanah".

Sekitar separuh abad kemudian, sepasang dokter melaporkan kasus enam pasien yang mengalami kebutaan, tetapi menyatakan mereka bisa melihat. "Salah satu ciri yang paling menonjol dari perilaku para pasien kami adalah ketidakmampuan mereka untuk menarik informasi dari apa yang mereka alami," tulis kedua dokter:

> Para pasien tidak menyadari kebutaannya sehingga, saat berjalan, mereka menubruk perabot dan dinding, tetapi hal ini tidak mengubah perilaku mereka. Setiap kali disampaikan perihal kebutaan dengan cara yang cenderung blak-blakan, mereka menyangkal kesulitan sekecil apa pun dalam melihat, atau kemudian berkata, "Ruangan ini terlalu gelap; mengapa tidak ada yang menyalakan lampu?"; "Saya lupa belum memakai kacamata," atau "Penglihatan saya tidak terlalu bagus, tetapi saya tetap bisa melihat." Para pasien sama sekali menolak tes atau tindakan lain yang dapat membuktikan kebutaan mereka.

Fenomena tersebut digambarkan untuk pertama kalinya oleh filsuf Romawi bernama Seneca. Dia menulis mengenai seorang perempuan yang buta, tetapi mengeluh sedang berada di ruangan yang gelap. Fenomena ini kini sudah diakui di dalam literatur medis sebagai "sindrom Anton"—yaitu keadaan ketika seseorang mengalami defisit kesadaran diri sehingga sama sekali tidak menyadari disabilitas fisik yang dialaminya, tetapi secara umum tidak mengalami masalah dari segi kognitif. Keadaan ini diketahui terjadi karena terdapat kerusakan pada area lobus oksipital di otak. Akan tetapi, saya sendiri meyakini bahwa, meskipun seluruh bagian otak kita berfungsi normal, kita tetap rentan mengalami sejenis versi lain dari sindrom Anton.

Kita semua memiliki celah-celah, atau *blind spot*, di dalam pengetahuan dan opini kita. Sayangnya, celah-celah ini juga bisa membutakan kita terhadap "kebutaan" kita sendiri, sehingga kita memiliki rasa percaya diri yang keliru terhadap penilaian yang kita buat dan tak mampu berpikir ulang. Untungnya, dengan rasa percaya diri yang tepat, kita bisa belajar melihat diri sendiri dengan lebih jernih dan memperbarui cara pandang kita. Saat belajar menyetir, kita pun diajarkan mengenali titik-titik yang tidak terlihat dari posisi kita selaku pengemudi. Untuk mengatasinya, kita belajar menggunakan kaca spion

atau dibantu oleh teknologi sensor. Dalam kehidupan nyata, otak kita tidak punya alat-alat ini, sehingga kita harus bisa mengenali titik-titik tidak terlihat itu secara mental dan mengubah cara kita berpikir.

KISAH DUA SINDROM

Pada hari pertama Desember 2015, Halla Tómasdóttir menerima panggilan telepon yang tidak disangka-sangka. Saat itu, atap rumah Halla baru saja ambruk karena tidak kuat menahan lapisan salju dan es yang tebal. Dia sedang menatap air yang mengalir deras dari salah satu dinding rumahnya ketika si penelepon, kawannya sendiri, bertanya apakah Halla sudah melihat sebuah unggahan di Facebook mengenai dirinya. Rupanya, seseorang membuka petisi agar Halla mau mencalonkan diri sebagai Presiden Islandia.

Hal pertama yang melintas di benak Halla adalah, *Siapalah aku?* Halla sendiri pernah membantu pendirian sebuah universitas, kemudian bersama rekannya membuka perusahaan investasi pada 2007. Ketika krisis keuangan menghantam dunia pada 2008, Islandia menjadi negara yang paling terdampak; hanya ada tiga bank komersial swasta besar di Islandia dan ketiganya mengalami wanprestasi, sementara mata uang Islandia kolaps. Untuk negara dengan ukuran ekonomi seperti Islandia, negara ini mengalami kemunduran keuangan yang terburuk dalam sejarah umat manusia, tetapi Halla menunjukkan kepiawaiannya memimpin perusahaan, sehingga dapat bertahan dari krisis. Dengan pencapaian ini pun, dia tetap merasa tidak siap menjalankan peran sebagai kepala negara. Halla tidak memiliki latar belakang apa pun di bidang politik, tidak pernah bekerja di pemerintahan, atau di sektor publik mana pun.

Bagi Halla, momen tersebut bukan kali pertama dia merasa sebagai seorang penyamar atau *impostor*. Saat berusia 8 tahun, guru pianonya menempatkan Halla di kelas akselerasi dan sering memin-

tanya tampil di konser-konser piano. Halla sendiri tidak pernah merasa dia layak mendapatkan keistimewaan itu, sehingga dia selalu merasa mual setiap kali hendak tampil. Tentunya, bangku kepresidenan mengandung risiko yang jauh lebih besar, tetapi keraguan yang dirasakan Halla terhadap dirinya sendiri bukanlah perasaan yang asing. "Rasanya ada lubang besar sekali di dalam perutku, seperti lubang yang kurasakan setiap kali menghadapi resital piano, tetapi jauh lebih besar," ujar Halla kepada saya. "Saat itu, aku mengalami sindrom penyamar yang terburuk sebagai orang dewasa." Selama berbulan-bulan, dia merenungi usulan mencalonkan diri. Teman dan kerabat mendorong Halla untuk melihat kemampuan-kemampuan yang dia miliki, yang cocok bagi seorang presiden, tetapi Halla tetap saja percaya dia tidak punya pengalaman ataupun kepercayaan diri yang cukup. Dia mencoba mendorong perempuan lain untuk maju—salah satunya berhasil naik meski di posisi yang berbeda, yakni sebagai Perdana Menteri Islandia.

Namun, petisi tersebut tidak kunjung usai, dan teman, kerabat, serta rekan kerja Halla pun tidak henti membujuknya. Pada akhirnya, pertanyaan Halla terhadap dirinya sendiri berubah menjadi, *Siapalah aku yang menolak kesempatan untuk mengabdi?* Pada akhirnya, Halla memutuskan untuk mencoba maju, walaupun kesempatannya menang sepertinya amat tipis. Halla mengajukan diri sebagai calon independen yang relatif tidak dikenal siapa pun dan bersaing dengan lebih dari dua puluh calon lainnya. Salah seorang pesaingnya adalah sosok yang sangat berkuasa—dan sangat berbahaya.

Saat seorang ekonom meminta Halla menyebutkan nama tiga orang yang menurutnya paling bertanggung jawab atas kebangkrutan Islandia, Halla menjawab Davíð Oddsson sebanyak tiga kali. Sebagai Perdana Menteri Islandia periode 1991–2004, Oddsson membahayakan posisi bank-bank Islandia dengan melakukan privatisasi. Setelah itu, sebagai gubernur bank sentral Islandia dari 2005 hingga 2009, Oddsson membiarkan neraca bank membengkak hingga lebih dari se-

puluh kali PDB negara. Ketika rakyat memprotes tata kelola yang buruk ini, Oddsson menolak mundur dan terpaksa diturunkan oleh parlemen. Majalah *Time* kemudian menyebutnya sebagai satu dari 25 orang yang patut disalahkan atas krisis keuangan di seluruh dunia. Lepas dari semua ini, pada 2016, Oddsson mengumumkan pencalonannya sebagai Presiden Islandia: "Pengalaman dan pengetahuan luas yang saya miliki sangat sesuai dengan tuntutan kantor kepresidenan."

Secara teori, kepercayaan diri dan kompetensi berjalan beriringan. Pada kenyataannya, keduanya acap kali berpisah jalan. Hal ini bisa terlihat di lingkungan kerja, ketika seseorang diminta menilai sendiri kecakapan kepemimpinannya, kemudian penilaian itu dicocokkan dengan evaluasi dari rekan kerja, atasan, atau bawahan. Dalam sebuah meta-analisis terhadap 95 penelitian yang melibatkan lebih dari 100 ribu orang, ditemukan bahwa perempuan cenderung meremehkan kemampuan mereka memimpin, sementara lelaki melakukan yang sebaliknya.

Anda sendiri mungkin pernah bertemu dengan penggemar sepak bola yang yakin mereka lebih pintar daripada para pelatih yang duduk di tepi lapangan. Fenomena ini diistilahkan sebagai sindrom *armchair quaterback*, yaitu ketika kepercayaan diri melampaui kompetensi, seperti penonton yang merasa dirinya pemain. Dalam hal Davíð Oddsson, meskipun keputusan-keputusannya merusak perekonomian, dia menolak mengakui bahwa dia tidak layak menjadi pelatih, apalagi pemain. Dia buta terhadap kelemahannya sendiri.

Sindrom yang berkebalikan dari *armchair quarterback* adalah sindrom penyamar, yaitu ketika kompetensi melampaui rasa percaya diri. Silakan mengingat-ingat orang-orang yang Anda kenal, yang merasa tidak layak mendapatkan keberhasilan yang diraihnya. Mereka sungguh-sungguh tidak sadar betapa cerdas, kreatif, dan menawan dirinya. Sekeras apa pun Anda mencoba, cara pandang mereka tidak dapat digoyahkan. Halla Tómasdóttir melihat sendiri petisi daring dan jumlah orang yang menandatanganinya, yang menunjukkan betapa banyak individu yang percaya pada dirinya, tetapi Halla sendiri

"Sebentar, izinkan kepercayaan diriku menyela keahlianmu."

Jason Adam Katzenstein/The New Yorker Collection/
The Cartoon Bank; © Condé Nast

masih tidak yakin dia mampu memimpin Islandia. Dia buta terhadap kekuatannya.

Kedua sindrom ini memiliki celah-celah yang berseberangan, tetapi karena keduanya berada di titik ekstrem, maka orang-orang di kedua titik ini juga enggan untuk berpikir ulang. Tingkat kepercayaan diri yang ideal berada di tengah-tengah kedua titik itu. Lalu, bagaimana kita bisa menemukannya?

YANG ANGKUH, YANG SOK TAHU

Salah satu jenis penghargaan yang paling saya sukai adalah penghargaan satir di bidang penelitian karena menghibur sekaligus mencerahkan. Namanya Ig™ Nobel Prize dan yang menyerahkan adalah para penerima penghargaan Nobel sungguhan. Pada suatu musim gugur di kampus, saya tergesa-gesa pergi ke ruangan teater untuk menonton upacara penganugerahan bersama dengan ribuan penggemar fanatik lainnya. Di antara para pemenang adalah sepa-

sang ahli fisika yang menemukan medan magnetis dan dapat membuat seekor katak hidup melayang-layang; trio ahli kimia yang menemukan bahwa reaksi biokimia dari perasaan cinta yang romantis punya kesamaan dengan gangguan obsesif-kompulsif; dan seorang ahli komputer yang membuat PawSense—peranti lunak yang bisa menyensor keberadaan kaki kucing di atas papan ketik komputer, kemudian menghasilkan bunyi nyaring agar si kucing kapok. *Entahlah, apakah peranti ini sama efektifnya untuk anjing.*

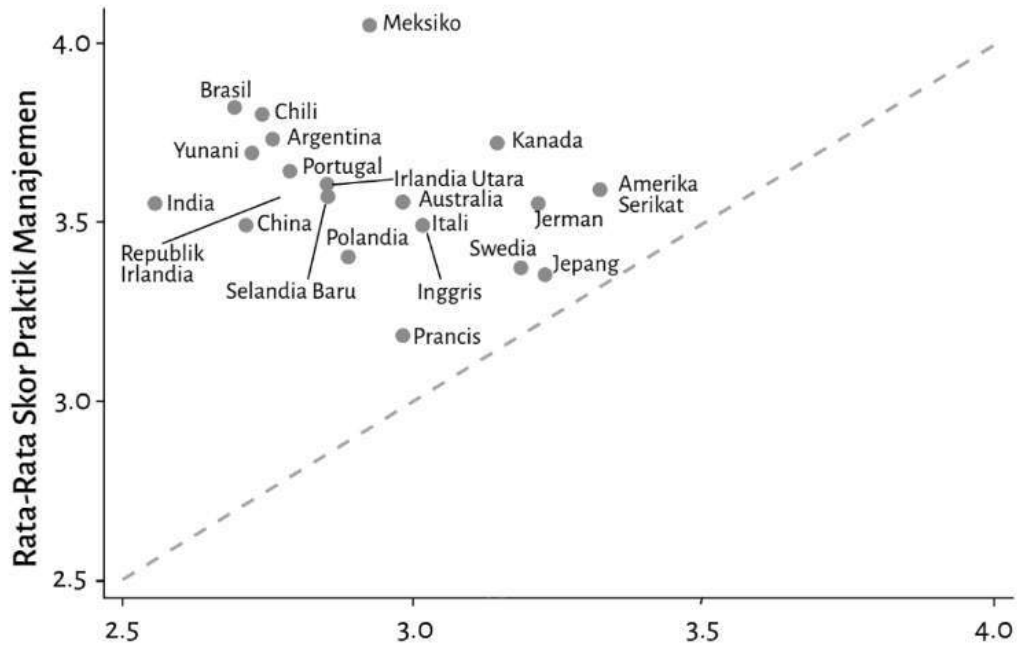
Beberapa kategori penghargaan sangat kocak, tetapi yang membuat saya paling tergugah adalah dua orang psikolog, David Dunning dan Justin Kruger. Mereka baru saja menerbitkan "laporan sederhana" tentang keterampilan dan rasa percaya diri—laporan yang kemudian menjadi sangat terkenal. Keduanya menemukan bahwa, pada banyak kasus, orang yang kompetensinya rendah... tidak tahu bahwa kompetensinya rendah. Konsep ini, kini dikenal sebagai efek Dunning-Kruger, menyatakan bahwa orang yang kurang cakap adalah orang yang paling mungkin meletup-letup rasa percaya dirinya.

Dalam penelitian Dunning-Kruger yang pertama, diketahui bahwa para subjek penelitian yang mencetak skor rendah pada tes penalaran logika, tata bahasa, dan kadar humor memiliki opini yang berlebihan terhadap kemampuan dirinya. Rata-rata orang ini percaya mereka lebih unggul dari 62 persen rekan sebayanya, padahal pada kenyataannya mereka hanya lebih baik dari 12 persen rekan sebaya. Semakin rendah kecakapan kita pada suatu bidang, sepertinya semakin kita membesar-besarkan kemampuan di bidang yang sama. Dalam analogi penggemar sepak bola, penggemar yang paling sedikit pengetahuannya adalah yang paling mungkin menjadi penggemar rasa pemain, yang menuduh para pelatih membuat keputusan salah, dan berceramah tentang strategi yang menurut mereka "lebih baik".

Kecenderungan ini penting untuk diperhatikan karena merusak kesadaran diri dan menghambat kemajuan kita di semua lini. Bagan berikut menampilkan hasil evaluasi para ekonom terhadap praktik

operasi dan manajemen ribuan perusahaan, dari pelbagai sektor industri dan negara, yang dibandingkan dengan penilaian mandiri dari para manajer perusahaan:

Manajer Cenderung Menilai Kemampuan Mereka Terlalu Tinggi (Penilaian Terukur vs. Skor Penilaian Mandiri terhadap Praktik Manajemen)



Sumber: World Management Survey, Bloom dan Van Reenen 2007; dan Maloney 2017b.

Dalam bagan di atas, apabila penilaian mandiri manajer terhadap kinerjanya cocok dengan kinerja yang sebenarnya, maka setiap negara harusnya berada pada garis putus-putus. Nyatanya, kepercayaan diri yang berlebih ada di setiap budaya dan paling marak di negara dengan manajemen yang paling lemah.[3]

[3]Bagan di atas tampaknya bersahabat bagi negara-negara seperti Amerika Serikat, yang penilaiannya terhadap diri sendiri cukup mendekati kenyataan. Akan tetapi, hasil ini tidak konsisten di semua bidang. Dalam satu penelitian terbaru, remaja-remaja penutur bahasa Inggris dari seluruh dunia diminta untuk menilai pengetahuan mereka terhadap enam belas topik matematika. Dari keenam belas topik, tiga topik sengaja dibuat-buat—yaitu pembagian

Keterampilan manajemen memang sulit untuk dinilai secara objektif. Tingkat pengetahuan biasanya lebih mudah—kita pun mengalaminya saat menjalani ulangan dan ujian di sekolah. Dibandingkan dengan orang kebanyakan, kira-kira seberapa jauh yang Anda ketahui tentang topik berikut—lebih tahu, kurang tahu, atau sama?

- Mengapa bahasa Inggris menjadi bahasa resmi Amerika Serikat?
- Mengapa perempuan diikat ke tiang dan dibakar hidup-hidup di Salem?
- Apa pekerjaan Walt Disney sebelum dia menggambar Mickey Mouse?
- Pada penerbangan luar angkasa mana manusia pertama kali melihat Tembok China?
- Mengapa konsumsi permen memengaruhi perilaku anak?

Salah satu hal yang paling membuat saya terganggu adalah orang yang sok tahu, yang pura-pura paham akan suatu hal, padahal tidak paham sama sekali. *Karena sangat terganggu, saya bahkan sedang menulis satu buku penuh mengenai fenomena ini*. Telah terdapat serangkaian penelitian yang meminta pesertanya menilai kadar pengetahuan mereka tentang beberapa topik seperti yang dicontohkan di atas, setelah itu mereka harus mengerjakan kuis untuk mengukur tingkat pengetahuan yang sebenarnya. Hasilnya, semakin tinggi penilaian peserta terhadap kadar pengetahuannya, semakin berlebihan pula anggapannya terhadap dirinya. Akibatnya, semakin rendah keinginan mereka untuk belajar dan memperbarui ilmu. Ada orang yang merasa lebih tahu soal sejarah atau sains dibandingkan orang lain, tetapi besar kemungkinan pengetahuannya yang

---

deklaratif, bilangan baku, dan skala pengandaian. Ketiganya memudahkan peneliti melacak peserta mana yang berpura-pura tahu mengenai topik palsu itu. Secara rata-rata, pelaku yang terbanyak berasal dari Amerika Utara, berjenis kelamin laki-laki, dan dari latar belakang ekonomi kaya.

sebenarnya jauh lebih rendah. Dunning sendiri mengatakan, "Peraturan pertama dalam *geng* Dunning-Kruger adalah Anda tidak tahu Anda adalah anggotanya."[4]

Terkait dengan beberapa poin di atas, apabila Anda merasa tahu mengenai salah satunya, coba dipikir lagi. Amerika tidak punya bahasa resmi; perempuan-perempuan memang dibunuh di Salem karena dicurigai sebagai penyihir, tetapi dengan cara digantung, bukan dibakar; Walt Disney tidak menciptakan gambar Mickey Mouse (yang menggambarnya adalah animator Ub Iwerks), kita tidak bisa melihat Tembok China dari luar angkasa, dan rata-rata efek gula terhadap perilaku anak adalah nihil.

Mencermati efek Dunning-Kruger dalam kehidupan sehari-hari sering kali menghibur bagi kita, tetapi di Islandia hal ini bukan perkara main-main. Davíð Oddsson pernah menjabat sebagai gubernur bank sentral, padahal dia tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang keuangan ataupun ekonomi. Sebelum memasuki gelanggang politik, dia bekerja membuat siaran komedi radio, menulis naskah dan cerita pendek, pernah belajar di sekolah hukum, dan pernah menjadi jurnalis. Saat menjabat sebagai Perdana Menteri Islandia, Oddsson sangat meremehkan para pakar sampai-sampai dia membubarkan Lembaga Ekonomi Nasional. Parlemen Islandia terpaksa mengesahkan undang-undang yang belum pernah ada sebelumnya demi menurunkan Oddsson dari jabatan gubernur bank sentral: undang-undang ini menyebutkan semua gubernur bank sentral harus memiliki minimal gelar magister di bidang ekonomi. Meskipun demikian, Oddsson tetap saja mencalonkan diri sebagai presiden beberapa tahun kemudian. Kelihatannya, dia sungguhan buta terhadap kebutaannya: dia tidak tahu bahwa dia tidak tahu apa-apa.

---

[4]Contoh kesukaan saya dari peraturan di atas adalah kisah dari Nina Strohminger, yang pernah mengeluh: "Pagi ini, ayahku menelepon untuk bercerita perihal efek Dunning-Kruger. Dia lupa anaknya bergelar Ph.D. di bidang psikologi, jadi sudah pasti tahu soal efek Dunning-Kruger, dan dengan begitu dia baru saja mencontohkan efek Dunning-Kruger."

YANG SAYA TAHU

TERJEBAK DI PUNCAK GUNUNG DUNGU

Sindrom *armchair quarterback* menimbulkan masalah karena menghalangi kemampuan berpikir ulang. Orang yang sudah yakin akan pengetahuannya terhadap suatu hal tidak akan merasa perlu mengecek celah atau kelemahan di dalam pengetahuannya itu, apalagi melengkapi atau membetulkannya. Menurut suatu penelitian, orang yang skor kecerdasan emosionalnya paling rendah tidak hanya cenderung melebih-lebihkan penilaiannya terhadap kompetensi dirinya; orang ini juga cenderung menganggap skor mereka tidak benar atau tidak relevan dan kecil kemungkinan dia mau mengikuti kegiatan pembinaan seperti *coaching* atau kegiatan lain untuk meningkatkan kapasitas diri.

Benar bahwa ego seseorang yang rapuh menjadi faktor penentu di sini. Kita termotivasi untuk menyangkal kelemahan diri karena kita ingin tampak cemerlang atau positif di hadapan orang lain. Contoh klasik dari hal ini adalah oknum politikus yang mengaku berkomitmen memberantas korupsi, padahal motivasi sesungguhnya adalah agar

dia bisa terus berpura-pura tidak tahu adanya korupsi atau penipuan sosial. Akan tetapi, motivasi hanyalah sebagian dari penyebabnya.[5]

Terdapat satu lagi penyebab yang tidak begitu jelas terlihat, yang bisa menutupi penglihatan kita terhadap kemampuan diri: kekurangan kemampuan metakognitif, atau kemampuan untuk berpikir tentang pemikiran diri sendiri. Ketiadaan kompetensi ini yang bisa membuat kita buta terhadap kelemahan kompetensi sendiri. Jika Anda seorang pengusaha bidang teknologi tetapi tidak tahu sama sekali tentang kerja sistem pendidikan, Anda mungkin akan dengan mudahnya merasa strategi besar yang Anda punya bisa meluruskan sistem. Jika kita memiliki pribadi yang kaku dan tidak tahu cara menempatkan diri dalam situasi sosial, kita mungkin akan berjalan ke sana dan kemari, merasa bak James Bond. Semasa SMA, seorang teman menuding saya tidak punya selera humor. Mengapa begitu? "Kau tidak pernah ketawa kalau aku melucu." *Orang yang betulan lucu tidak pernah mengeklaim dirinya lucu. Nah, biarkan Anda saja yang memutuskan, siapa di antara kami yang tidak punya selera humor.*

Saat kita tidak cukup tahu atau cukup terampil untuk menjadi seorang yang ahli, bisa jadi kita juga tidak cukup tahu atau cukup terampil untuk menilai suatu keahlian. Pernyataan ini seharusnya cukup untuk membuat sosok-sosok paling sok tahu yang kita kenal sadar diri. Akan tetapi, sebelum kita mengolok-olok mereka, ingatlah bahwa kita semua *pernah* menjadi mereka.

---

[5]Saat ini, isu tentang peran pengukuran statistik di dalam efek Dunning-Kruger masih diperdebatkan. Namun, titik kontroversi utamanya adalah tentang seberapa kuat pengaruh statistik, dan kapan pengaruh itu muncul—bukan apakah pengaruh itu nyata. Yang menarik, meskipun seseorang punya motivasi untuk menilai pengetahuannya secara akurat, yang paling tidak berpengetahuan biasanya mengalami kendala terbesar. Dalam tes penalaran logika, setelah dijanjikan uang sebesar $100 jika bisa menebak skor mereka dengan benar (dan rendah hati), sebagian besar peserta masih terlalu percaya diri. Dalam tes berisi dua puluh pertanyaan, rata-rata peserta merasa jumlah pertanyaan yang dijawab dengan benar adalah 1,42 kali lebih tinggi dibandingkan hasil sebenarnya. Peserta dengan hasil terburuk juga merupakan peserta yang paling terlalu percaya diri.

Kita semua pernah menjadi si anak baru, si pemula, tetapi kita tidak selalu buta terhadap keadaan ini. Kita cenderung berlebihan dalam menilai kemampuan diri terkait kecakapan yang ingin kita miliki. Misalnya, kemampuan untuk menjaga jalannya percakapan yang menarik. Kita juga rentan merasa terlalu percaya diri ketika pengalaman mudah disalahartikan sebagai keahlian, seperti menyetir, mengetik, trivia, dan manajemen emosi. Di sisi lain, kita mudah menilai diri *lebih rendah* ketika tahu kita tidak punya pengalaman yang cukup dalam suatu hal—seperti melukis, menyetir mobil balap, atau menyebutkan abjad dari belakang dengan cepat. Seseorang yang benar-benar pemula jarang terjebak dalam Dunning-Kruger. Kalau Anda tidak tahu apa-apa soal sepak bola, Anda tidak akan petantang-petenteng merasa lebih tahu dari seorang pelatih.

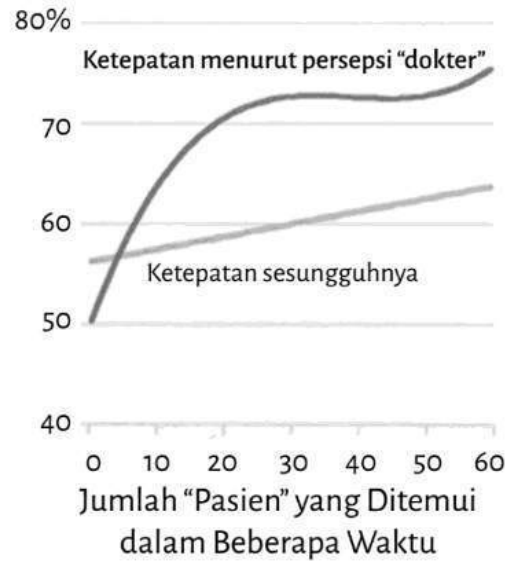
Setelah itu, pengetahuan kita berkembang dari tingkat pemula ke amatir. Pada saat inilah kepercayaan diri yang berlebihan itu dapat muncul. Sedikit pengetahuan dapat menjadi sesuatu yang berbahaya. Dalam banyak hal di kehidupan kita, kita tidak akan pernah menjadi sang ahli yang mampu mempertanyakan pendapat diri sendiri atau mengetahui yang tidak kita ketahui. Seringnya, kita hanya mampu

menghimpun pengetahuan dalam jumlah yang sekadar cukup untuk membuat kita yakin bahwa kita bisa membuat asumsi dan menilai sesuatu. Pada saat yang sama, kita tidak sadar bahwa kita telah mendaki ke puncak Gunung Dungu tanpa berhasil sampai ke sisi yang satunya.

Fenomena ini dapat dilihat dalam percobaan Dunning yang meminta pesertanya bermain peran sebagai dokter dalam simulasi situasi kiamat zombi. Saat para "dokter" menangani hanya sedikit korban terluka, tampak bahwa persepsi mereka terhadap kemampuan diri dan kemampuan yang sebenarnya sudah sesuai. Sayang, seiring dengan bertambahnya jumlah "pasien" yang ditangani, kepercayaan diri mereka melesat lebih cepat daripada kompetensi yang mereka punya. Sejak titik itu, kepercayaan dirilah yang mengungguli kompetensi.

"Pekerja Pemula Kurang Percaya Diri, tetapi Kepercayaan Diri Kemudian Tumbuh Melampaui Keadaan Sebenarnya"

Dalam suatu eksperimen, "dokter" dengan cepat menjadi terlalu percaya diri terhadap kemampuan diagnosis mereka.



Sumber: "*Overconfidence Among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?*" oleh Carmen Sanchez dan David Dunning, *Journal of Personality and Social Pscyhology*, 2018.

Mungkin, itulah salah satu penyebab naiknya angka kematian pasien di rumah-rumah sakit pada bulan Juli, yaitu saat dokter-dokter baru mulai bertugas. Yang berbahaya di sini bukan hanya tingkat kompetensi mereka yang belum cukup, tetapi juga kepercayaan mereka yang berlebihan terhadap kompetensi itu.

Perkembangan seseorang dari tingkat pemula ke amatir dapat mendisrupsi siklus berpikir ulang. Sebab, seiring dengan bertambahnya pengalaman, kerendahan hati justru berkurang. Kita bangga bisa mencapai kemajuan dengan cepat dan hal ini menciptakan kesan penguasaan yang semu. Hal ini juga memicu siklus percaya diri yang berlebihan, sehingga kita tidak lagi skeptis terhadap pengetahuan kita sendiri ataupun merasa ingin tahu tentang hal-hal yang belum kita pahami. Kita terperangkap di dalam gelembung seorang pemula yang berisi asumsi-asumsi yang cacat, tempat di mana kita menutup mata terhadap ketidaktahuan kita sendiri.

Itulah yang terjadi dengan Davíð Oddsson di Islandia, yang keangkuhannya diperkuat oleh kroni-kroninya dan tanpa kendali dari pihak-pihak yang bisa mengkritiknya. Oddsson dikenal senang dikelilingi oleh "pengikut setia" dari zamannya bersekolah dan bertanding *bridge*, dan dia mencatat siapa saja yang dianggapnya teman atau musuh. Beberapa bulan sebelum perekenomian Islandia jatuh, Oddsson menolak tawaran bantuan dari bank sentral Inggris. Kemudian, di puncak krisis, dia dengan berani menyatakan kepada masyarakat Islandia bahwa dia tidak punya niat untuk menalangi utang-utang bank Islandia. Dua tahun kemudian, komisi pencari kebenaran yang independen, dibentuk oleh parlemen, menyebutkan Oddsson telah melakukan kelalaian serius. Menurut seorang jurnalis, yang melaporkan rangkaian peristiwa dalam keruntuhan keuangan Islandia, kejatuhan Oddsson diakibatkan oleh "keangkuhannya, keyakinannya yang tidak tergoyahkan bahwa dialah yang paling tahu keputusan terbaik untuk negara."

Nyatanya, Oddsson mengalami defisit "gizi" yang sangat penting bagi pikiran seseorang: kerendahhatian. Inilah obat penawar terbaik agar kita

tidak terjebak di Gunung Dungu. "Keangkuhan adalah kombinasi sikap tidak mau tahu dan keyakinan," tulis *blogger* Tim Urban. "Sikap rendah hati seperti alat saring yang pori-porinya menyerap pengalaman hidup, kemudian mengubahnya menjadi pengetahuan dan kearifan. Sementara, keangkuhan itu seperti perisai yang terbuat dari karet; pengalaman hidup apa pun pasti terpental setiap kali menemui permukaannya."

KESALAHAN SI RAMBUT EMAS

Dalam benak banyak orang, rasa percaya diri dapat divisualisasikan sebagai jungkat-jungkit. Jika terlalu percaya diri, kita condong menjadi angkuh. Jika kurang percaya diri, kita menjadi lemah. Dan inilah kekhawatiran yang kita rasakan dari sikap rendah hati: bahwa sikap ini akan membuat penilaian kita terhadap diri sendiri juga terlalu rendah. Idealnya, jungkat-jungkit itu selalu dalam keadaan seimbang. Untuk mencapai keseimbangan itu, kita sering kali bertindak seperti si Rambut Emas yang mencari-cari kadar yang cukup—dalam hal ini, kadar kepercayaan diri. Akan tetapi, baru-baru ini, saya mempelajari bahwa pendekatan ini keliru.

Kerendahhatian sangat sering disalahartikan. Orang yang rendah hati tidak sama dengan orang yang rasa percaya dirinya rendah. Dalam bahasa Latin, salah satu akar kata *rendah hati* memiliki arti "berasal dari tanah". Artinya, rendah hati adalah sikap saat seseorang tahu di mana kakinya berpijak—dia tahu, tidak ada manusia yang sempurna, dan manusia selalu dapat membuat kesalahan.

Kepercayaan diri adalah tentang seberapa yakinnya kita terhadap diri sendiri. Bukti-bukti menunjukkan bahwa hal ini berbeda dari keyakinan yang kita punya terhadap kompetensi kita. Seseorang dapat bersikap percaya diri bahwa dia mampu mencapai suatu tujuan di masa mendatang. Pada saat yang sama, dia juga cukup rendah hati untuk mempertanyakan apakah dia punya kemampuan yang tepat untuk mewujudkan cita-citanya. Itulah titik keseimbangan yang kita cari.

Kita akan buta oleh keangkuhan saat kita yakin, tanpa setitik pun keraguan, terhadap kekuatan dan strategi yang kita punya. Sebaliknya, tanpa keyakinan sama sekali terhadap kedua hal ini, kita akan dilumpuhkan oleh keraguan. Kita juga bisa dimangsa oleh perasaan inferior, yaitu ketika kita tahu kita punya kompetensi yang tepat, tetapi masih tidak yakin kita mampu menggunakannya. Yang kita inginkan di sini adalah kepercayaan diri yang rendah hati: kita percaya pada kemampuan kita, tetapi tidak lupa bahwa kita mungkin tidak punya solusi untuk semua persoalan—bahkan, kita mungkin keliru dalam merumuskan masalah. Dengan begitu, kita punya cukup ruang untuk meragukan pengetahuan kita yang terdahulu dan memiliki kepercayaan diri yang ideal untuk mendapatkan pengetahuan baru.

Saat pendiri Spanx, Sara Blakely, memiliki ide untuk merancang produk stoking perempuan yang panjangnya hanya semata kaki, dia percaya dia mampu mewujudkan produk ini. Namun, dia ragu mengenai kemampuannya saat itu. Sehari-hari, Sara bekerja menjajakan faksimile dari pintu ke pintu. Dia sangat sadar dia tidak tahu apa-apa soal mode, dunia ritel, ataupun produksi. Untuk bisa membuat produk contoh, Sara menghabiskan satu pekan mengunjungi tempat-tempat produksi

TITIK PERCAYA DIRI YANG PAS

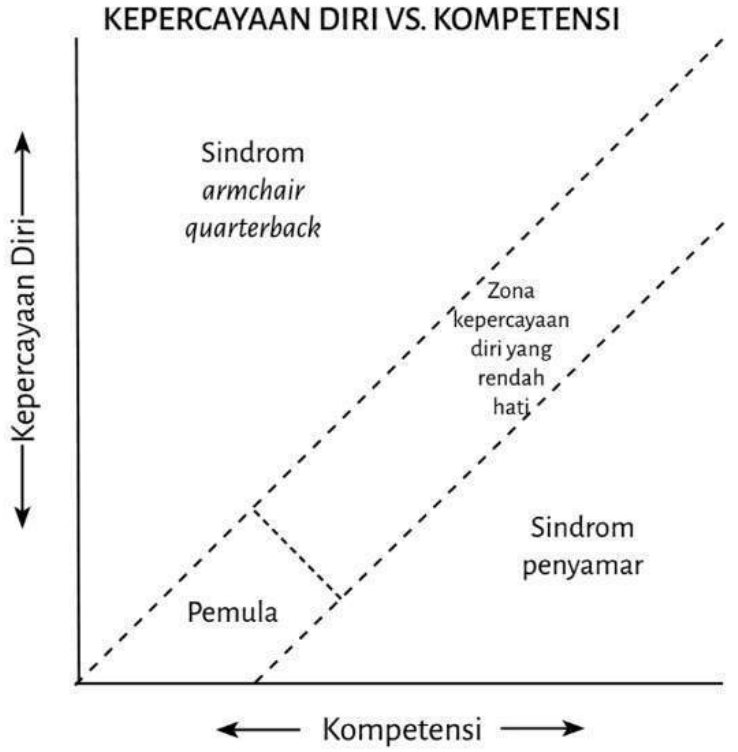
stoking dan meminta bantuan mereka. Dia ingin mengajukan paten, tetapi tidak punya uang untuk menyewa jasa pengacara, sehingga dia rela mempelajari sendiri perihal paten kemudian mengisi formulir pengajuan seorang diri. Keraguannya tidak melumpuhkan—dia yakin dia bisa mengatasi tantangan apa pun yang ada di hadapannya. Dia percaya bukan pada pengetahuan yang tidak dia miliki, melainkan pada kemampuannya untuk belajar.

Kepercayaan diri yang rendah hati bisa diajarkan. Dalam suatu eksperimen, sekelompok mahasiswa diminta membaca artikel pendek tentang manfaat mengakui ketidaktahuan kita alih-alih berpura-pura tahu. Hasilnya, kemungkinan mereka meminta bantuan untuk bidang yang tidak mereka kuasai naik dari 65 menjadi 85 persen. Mereka juga lebih mungkin mempelajari pandangan politik yang berbeda karena ingin belajar dari pihak-pihak yang berseberangan dengan dirinya.

Kepercayaan diri yang rendah hati tidak hanya membuka pikiran kita agar mau berpikir ulang—hal ini juga meningkatkan kualitas berpikir ulang. Di program sarjana dan pascasarjana, mahasiswa yang bersedia mengubah pikirannya mendapatkan nilai yang lebih baik dibandingkan

mahasiswa lain. Di SMA, para murid yang mau mengaku mereka tidak memahami sesuatu dinilai guru dan sesama murid sebagai pemelajar yang lebih efektif dan mampu berkontribusi lebih besar saat bekerja dalam kelompok. Pada akhir tahun ajaran, murid-murid ini meraih nilai matematika yang lebih tinggi dibandingkan murid lain yang lebih yakin akan kemampuannya. Sebab, alih-alih hanya berasumsi mereka sudah tahu, mereka juga mengerjakan soal-soal untuk mengetes asumsi itu.

Sebagai orang dewasa, ketika kita cukup percaya diri untuk mengakui bahwa ada hal-hal yang kita tidak tahu, kita akan lebih menyimak data dan mau menghabiskan lebih banyak waktu membaca pendapat yang berlawanan dengan pendapat kita. Suatu penelitian tentang kepemimpinan yang efektif di Amerika Serikat dan China menunjukkan bahwa tim-tim yang paling produktif dan inovatif tidak dipimpin oleh seseorang yang percaya diri *atau* rendah hati. Pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang percaya diri *dan* rendah hati. Mereka percaya pada kekuatan kompetensinya, tetapi juga sangat sadar akan kelemahannya. Mereka tahu mereka perlu mengakui keterbatasan



agar keterbatasan itu bisa dilampaui jika mereka ingin menjadi tim yang hebat.

Jika kita ingin benar-benar akurat, kita tidak boleh tidak mengetahui kelemahan dan kekuatan diri. Untuk mendapatkan gambaran akurat tentang tingkat pengetahuan dan keterampilan, kita dapat menilai diri sendiri seperti seorang ilmuwan dengan mikroskopnya. Akan tetapi, salah satu keyakinan saya yang baru adalah, terkadang kita lebih baik menilai diri sedikit lebih rendah.

KERAGUAN YANG MEMBAWA UNTUNG

Satu setengah bulan sebelum pemilihan presiden di Islandia, jajak pendapat memperlihatkan bahwa dukungan untuk Halla Tómasdóttir hanya mencapai satu persen. Berlatar keinginan untuk mengangkat hanya kandidat yang paling menjanjikan, televisi yang akan menyiarkan debat presiden pertama mengumumkan bahwa mereka tidak akan meliput kandidat dengan suara kurang dari 2,5 persen. Pada hari debat, Halla nyaris tidak lolos. Namun, hanya dalam satu bulan berikutnya, popularitasnya meroket. Dia menjadi bukan hanya kandidat yang kuat, tetapi juga kandidat yang hanya tinggal selangkah dari kemenangan.

Beberapa tahun kemudian, saya mengundang Halla untuk menjadi pembicara di kelas saya. Halla menyebutkan bahwa "bahan bakar" psikologis yang mendorong kebangkitannya adalah, tidak lain tidak bukan, sindrom penyamar. Perasaan bahwa kita hanyalah berpura-pura umumnya dianggap sebagai hal yang negatif. Alasannya sangat baik—rasa tidak layak dapat menggerogoti kita dan menyebabkan penderitaan, menghancurkan motivasi, serta menghentikan kemajuan kita.

Akan tetapi, dari waktu ke waktu, ada keraguan yang menari-nari di dalam pikiran kita dan keraguan ini tidak membuat kita lumpuh. Terdapat survei yang menyatakan bahwa separuh dari orang-orang

yang kita kenal pernah merasa seperti penyamar pada satu titik di dalam karier mereka. Hal ini dipandang lazim terutama di antara perempuan dan kelompok marginal. Akan tetapi, hal ini sepertinya terjadi juga di kalangan mereka yang sangat berprestasi.

Saya sudah pernah mengajar mahasiswa yang punya hak paten sebelum mereka cukup umur untuk bisa mengonsumsi minuman beralkohol. Atau menjadi juara catur sebelum bisa menyetir. Orang-orang ini nyatanya juga berjuang dengan rasa tidak aman dengan dirinya dan terus-menerus mempertanyakan kemampuannya. Biasanya, keberhasilan mereka digambarkan sebagai kesuksesan yang dicapai meskipun mereka meragukan diri sendiri. Namun, bagaimana jika mereka sukses antara lain *karena* keragu-raguan itu?

Untuk mengetahui hal ini lebih jauh, Basima Tewfik—saat itu mahasiswa doktoral di Wharton dan sekarang profesor di MIT—merekrut sekelompok mahasiswa kedokteran yang sedang bersiap-siap mengikuti tahap rotasi klinik. Basima meminta para mahasiswa berinteraksi selama setengah jam dengan sekelompok orang lainnya—yang terakhir ini adalah para aktor yang memang terlatih untuk memainkan peran sebagai pasien dengan berbagai gejala penyakit. Basima kemudian mencatat cara para mahasiswa kedokteran menangani pasiennya serta seberapa akurat diagnosis mereka.

Sepekan sebelum eksperimen di atas, para mahasiswa diminta mengisi survei tentang seberapa sering mereka berpikir seperti seorang penyamar. Misalnya, berpikir bahwa *saya tidak seahli yang dikira orang lain* dan *orang-orang yang penting bagi saya menganggap saya lebih mampu daripada yang saya rasa.* Dari hasil eksperimen, mereka yang mengidentifikasi dirinya sebagai penyamar, hasil diagnosisnya tidak lebih buruk dan kinerjanya dalam menjalin relasi dengan pasien jauh lebih baik—mereka dinilai lebih simpatik, menghormati pasien, profesional, dan lebih efektif dalam bertanya dan menyampaikan informasi. Dalam suatu penelitian lain terhadap profesional di bidang investasi, Basima menemukan pola yang mirip: semakin sering sese-

orang merasa dirinya penyamar, justru semakin tinggi skor kinerja yang diberikan oleh atasannya empat bulan kemudian.

Bukti-bukti ini masih baru dan masih banyak hal yang perlu dipelajari tentang sindrom penyamar—pada situasi apa sindrom ini menguntungkan atau merugikan. Meski demikian, saya jadi bertanya-tanya, jangan-jangan kita selama ini keliru dalam menilai sindrom penyamar sebagai tidak lebih dari sebentuk gangguan.

Saat kekhawatiran kita sebagai penyamar muncul, kita biasanya mengabaikan pikiran-pikiran itu. Kita memilih untuk meyakinkan diri akan kemampuan kita. Namun, mungkin ada baiknya kita justru menerima rasa takut itu karena ada tiga manfaat yang bisa diberikannya.

Pertama, merasa seperti penyamar bisa menjadi sumber motivasi untuk kita bekerja lebih keras. Mungkin, perasaan ini bukan perasaan yang baik saat kita sedang dalam posisi hendak mengikuti suatu kompetisi. Namun, begitu kita berdiri di garis mulai, perasaan itu dapat memberikan kita bahan bakar yang cukup banyak agar kita tetap bertanding dan akhirnya berdiri di antara para finalis[6]. Berdasarkan beberapa penelitian saya sendiri terhadap pusat-pusat telepon, tim di bidang militer, pemerintah, dan sektor nirlaba, saya menemukan bahwa kepercayaan diri bisa membuat kita merasa terlena—bahwa kita tidak perlu melakukan apa-apa lagi. Ibaratnya, seseorang yang tidak pernah khawatir bahwa dia dapat mengecewakan orang lain, kemungkinan besar sudah membuat orang lain kecewa. Ketika kita merasa seperti penyamar, kita akan berpikir bahwa kita ha-

[6]Reaksi ini dapat berbeda bergantung kepada gender seseorang. Dalam penelitian Basima terhadap tenaga profesional di bidang investasi, pikiran sebagai penyamar dapat membantu kinerja profesional baik bagi lelaki maupun perempuan, tetapi lebih mungkin mendorong kerja tim yang lebih solid di kalangan lelaki. Lelaki terdorong untuk mengimbangi kekhawatiran mereka tak mampu memenuhi ekspektasi dalam pelaksanaan tugas intinya dengan mengambil pekerjaan di luar lingkup pekerjaan utama. Perempuan lebih bergantung pada rasa percaya diri dan lebih mungkin merasa "tidak berdaya" karena dipenuhi keraguan.

rus membuktikan sesuatu. Penyamar mungkin akan menjadi orang terakhir yang bergabung dengan suatu keadaan, tetapi mereka juga akan menjadi orang terakhir yang keluar dari keadaan itu.

Kedua, pikiran-pikiran sebagai penyamar bisa memotivasi kita untuk bekerja dengan lebih cerdas. Ketika kita tidak percaya bahwa kita dapat menang, kita akan mengatur strategi dengan tanpa beban. Ingat, seseorang yang benar-benar pemula dalam suatu hal tidak akan terperangkap dalam efek Dunning-Kruger. Perasaan sebagai penyamar menempatkan kita dalam alam berpikir seorang pemula, sehingga kita pun akan berpikir mengenai asumsi-asumsi yang bagi orang lain tidak perlu dipertanyakan.

Ketiga, menjadi penyamar akan membantu kita menjadi pemelajar yang lebih baik. Sebab, ketika kita ragu akan pengetahuan dan keterampilan kita, kita akan mau keluar dari menara gading dan mencari pencerahan dari orang lain. Sebagaimana dituliskan oleh psikolog Elizabeth Krumrei Mancuso dan rekan-rekannya, "Agar seseorang bisa belajar, dia harus cukup rendah hati untuk menyadari bahwa dirinya perlu belajar."

Bukti dari dinamika ini ditunjukkan oleh suatu penelitian yang dilakukan oleh Danielle Tussing—yang juga merupakan mantan mahasiswa doktoral di Wharton dan sekarang mengajar di SUNY Buffalo. Danielle mengumpulkan data penelitiannya dari sebuah rumah sakit yang memberikan peran pemimpin kepada para perawat secara bergantian. Artinya, perawat yang ragu akan kemampuannya sebagai pemimpin sekalipun akan harus menjalani peran ini pada suatu ketika. Perawat-perawat yang meragukan dirinya, ternyata, terbukti lebih efektif sebagai pemimpin, antara lain karena mereka lebih mungkin meminta pendapat kedua dari rekan-rekannya. Mereka melihat dirinya sendiri sedang bermain di satu lapangan permainan yang sama dan mereka tahu kekurangan mereka dalam hal pengalaman dan keahlian bisa diatasi dengan mendengarkan pengalaman orang lain. Kasus Halla Tómasdóttir adalah bukti yang paling jelas dari hal ini.

LIGA KERENDAHAN HATI YANG LUAR BIASA

Saat saya berbincang dengan Halla, dia menceritakan bahwa, dulu, keraguan yang dia rasakan bahkan bisa membuatnya tidak berkutik. Baginya, itulah pertanda bahwa dia tidak cukup mampu untuk menjadi orang yang berhasil. Sekarang, Halla sudah sampai di titik percaya diri yang rendah hati, dan dia menafsirkan keraguan dengan cara yang berbeda: ragu-ragu adalah pertanda dia harus meningkatkan kecakapannya.

Ada begitu banyak bukti yang memperlihatkan bahwa kepercayaan diri adalah hasil dari kemajuan—sama banyaknya dengan bukti yang menunjukkan bahwa kemajuan dicapai berkat kepercayaan diri. Artinya, kita tak perlu menunggu sampai kepercayaan diri kita cukup besar untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang sulit. Kita bisa membangun kepercayaan diri *dengan cara* mencapai tujuan-tujuan yang sulit itu. "Saya sekarang memandang sindrom penyamar sebagai hal

yang positif; saya jadi termotivasi untuk lebih banyak bertindak, lebih banyak mencoba," ujar Halla. "Saya sudah belajar untuk memanfaatkan sindrom itu bagi kepentingan saya. Saya bahkan dapat menikmati pertumbuhan diri yang datang dari keraguan terhadap kemampuan saya."

Sementara calon presiden lain merasa cukup puas dengan kampanye mengandalkan liputan media seperti biasa, dalam hal Halla, ketidakyakinan Halla terhadap kemampuannya sendiri membuatnya berpikir lebih keras tentang kampanyenya. Dia bekerja lebih keras dan lebih cerdas; dia terjaga hingga larut menjawab pesan-pesan untuknya di media sosial secara pribadi. Dia mengadakan sesi Facebook Live dan mempersilakan pemilih mengajukan pertanyaan apa pun. Dia juga belajar menggunakan Snapchat untuk menjangkau pemilih muda. Halla yang merasa tidak akan kehilangan apa-apa kemudian memutuskan melakukan sesuatu yang amat jarang dilakukan oleh seorang calon presiden: alih-alih mengkritik lawan, dia justru menjalankan kampanye yang positif. *Apa ruginya?* Pikir Halla. Dan, inilah yang membuat Halla sangat disukai para pemilih: mereka sudah lelah melihat para calon saling menjatuhkan, sehingga gembira ketika muncul kandidat yang memperlakukan para pesaingnya dengan bermartabat.

Ketidakpastian membuat kita bertanya dan menyerap ide-ide baru. Ketidakpastian melindungi kita dari efek Dunning-Kruger. "Sindrom penyamar membuat saya selalu awas dan menjadi lebih baik karena saya tidak pernah merasa saya tahu segala-galanya," kata Halla tentang pengalamannya ketika itu, memberikan keterangan yang membuatnya terdengar lebih mirip ilmuwan ketimbang politikus. "Mungkin, sindrom penyamar dibutuhkan jika kita ingin ada perubahan. Seorang penyamar sangat jarang berkata, 'Seperti inilah cara saya bekerja.' Mereka tidak akan bilang, 'Cara ini adalah cara yang benar.' Saya sendiri sangat bersemangat untuk belajar dan bertumbuh, sehingga saya bertanya kepada semua orang, meminta nasi-

hat mereka mengenai apa-apa saja yang bisa saya lakukan dengan berbeda." Halla, meskipun ragu akan kemampuannya, selalu yakin bahwa dia bisa belajar. Dia paham bahwa pengetahuan perlu dicari dari para pakar, tetapi kreativitas dan kearifan bisa bersumber dari mana saja.

Pada akhirnya, kandidat yang tersisa pada pemilu presiden di Islandia adalah Halla, Davíð Oddsson, dan dua pria lain. Selama masa kampanye, dibandingkan Halla, para kandidat lelaki mendapatkan perhatian yang lebih besar dari media—termasuk wawancara-wawancara yang dicetak sebagai pemberitaan utama, yang tidak pernah diberikan kepada Halla. Anggaran kampanye mereka pun lebih tinggi. Akan tetapi, pada hari pemungutan suara, Halla membuat negaranya—dan dirinya sendiri—tercengang. Dia mendapatkan lebih dari seperempat suara sah.

Halla tidak memenangkan kursi kepresidenan—jumlah suaranya adalah yang terbanyak kedua dengan 28 persen suara, tak jauh dari kandidat pemenang yang mendapatkan 39 persen suara. Tetapi, Halla mengalahkan Davíð Oddsson, yang hanya menduduki peringkat keempat dengan kurang dari 14 persen suara. Melihat proses kampanye dan momentum yang diraihnya, sangat mungkin bahwa Halla dapat menang kalau saja pemilu dilangsungkan beberapa pekan lebih lambat.

Para pemikir hebat tidak memelihara keraguan karena mereka penyamar. Mereka memelihara keraguan karena mereka tahu, kita semua separuh "buta" dan mereka bertekad meningkatkan "penglihatannya". Mereka tidak sibuk membual perihal seberapa banyak yang mereka tahu; mereka malah terheran-heran dengan seberapa sedikit yang mereka tahu. Mereka sadar bahwa setiap jawaban adalah awal dari pertanyaan berikutnya dan bahwa perjalanan mencari pengetahuan tidak akan pernah usai. Mereka mengakui bahwa selalu ada sesuatu yang bisa dipelajari dari tiap-tiap orang yang ditemui, dan inilah ciri dari seorang yang tidak pernah berhenti belajar sepanjang hayatnya.

Keangkuhan membuat kita buta terhadap kelemahan diri sendiri. Kerendahan hati bagaikan cermin: melaluinya, kita bisa melihat setiap kelemahan dengan jelas. Kepercayaan diri yang rendah hati bagaikan lensa kacamata: dengannya, kita mampu mengatasi kelemahan-kelemahan itu.

Bab 3

Nikmatnya Membuat Kesalahan

Gembira Karena Tidak Mudah Percaya

□ □ □

Saya punya gelar dari Harvard. Setiap kali saya salah,
dunia rasanya semakin tidak masuk akal.

—DR. FRASIER CRANE, DIPERANKAN OLEH KELSEY GRAMMER

Pada musim gugur 1959, seorang psikolog terkemuka menyambut bergabungnya sekelompok peserta baru dalam penelitian psikologi yang luar bisa tidak etis. Sang psikolog telah memilih secara pribadi sekelompok mahasiswa tahun kedua di Harvard; mereka akan mengikuti eksperimen yang akan berjalan sepanjang sisa waktu mereka berkuliah. Para mahasiswa ini dengan sukarela menyumbangkan waktu mereka sebanyak beberapa jam dalam sepekan untuk turut mengembangkan ilmu menyelesaikan tentang pembentukan kepribadian dan cara-cara menyelesaikan permasalahan psikologi. Mereka tidak tahu bahwa yang sesungguhnya akan mereka hadapi adalah serangan demi serangan terhadap nilai-nilai yang mereka yakini.

Sang peneliti adalah Henry Murray. Secara keilmuan, dia adalah seorang dokter dan ahli biokimia. Setelah menjadi psikolog yang

dihormati, Henry kecewa melihat bidang ini kurang memperhatikan cara-cara seseorang menghadapi interaksi sosial yang sulit. Jadi, dia pun memutuskan untuk menciptakan cabang pengetahuan ini di laboratoriumnya sendiri. Henry lantas meminta para mahasiswa tersebut menuliskan filosofi kehidupan mereka secara pribadi, termasuk nilai-nilai inti dan prinsip yang mereka ikuti. Semua mahasiswa diberikan waktu satu bulan untuk menyelesaikan tugas ini. Setelah selesai dan tulisan telah dikumpulkan, tiap-tiap mahasiswa kemudian dipasangkan dengan satu mahasiswa lain yang juga mengerjakan tugas itu. Mereka diberikan waktu satu atau dua hari untuk membaca tulisan satu sama lain, setelah itu mereka diminta berdebat tentang isi bacaan dan debat itu direkam. Pengalaman ini, ternyata jauh lebih intens daripada yang mereka antisipasi.

Metode penelitian ini ditiru Murray dari kegiatan penilaian psikologi yang disusunnya untuk mata-mata Perang Dunia II. Sebagai seorang letnan kolonel, Murray pernah direkrut untuk menguji calon-calon agen yang akan dipekerjakan oleh Kantor Layanan Strategis, lembaga cikal bakal CIA. Untuk menilai kemampuan setiap kandidat dalam menghadapi tekanan, Murray menempatkan mereka di ruangan bawah tanah. Di sana, mereka diinterogasi sambil wajah mereka disorot oleh sebuah lampu yang amat terang. Sang penguji menunggu hingga calon agen membuat pernyataan yang tidak konsisten. Penguji kemudian berteriak, "Pembohong!" Sebagian kandidat mengundurkan diri di tempat dan sebagian lainnya menangis. Hanya kandidat yang berhasil bertahanlah yang direkrut.

Sekarang, Murray sudah siap untuk melakukan penelitian yang lebih sistematis mengenai reaksi manusia terhadap stres. Dia menyeleksi mahasiswa dengan hati-hati agar dapat membuat kelompok sampel yang mempresentasikan beragam jenis kepribadian dan profil kesehatan mental. Dia juga memberikan peserta penelitiannya kode berdasarkan ciri kepribadian orang itu—misalnya, Drill, Quartz, Locust, Hinge, dan Lawful. Yang terakhir ini akan kita bahas nanti.

Waktu debat pun tiba. Setelah para mahasiswa tiba di tempat, mereka baru mengetahui bahwa lawan debat mereka bukan teman yang mereka kenal, melainkan mahasiswa jurusan hukum. Namun, mereka tidak tahu bahwa si mahasiswa hukum bekerja sama dengan tim peneliti: dia ditugaskan menyerang pandangan-pandangan lawannya dengan agresif selama delapan belas menit. Murray menyebut hal ini "sanggahan interpersonal di bawah tekanan". Dia juga meminta si mahasiswa hukum untuk membuat peserta penelitian marah dan resah dengan cara menggunakan "metode menyerang" yang "keji, menyeluruh, dan menganiaya". Para mahasiswa yang malang itu sampai berkeringat dan berteriak-teriak saat mereka berjuang keras membela prinsip hidup mereka.

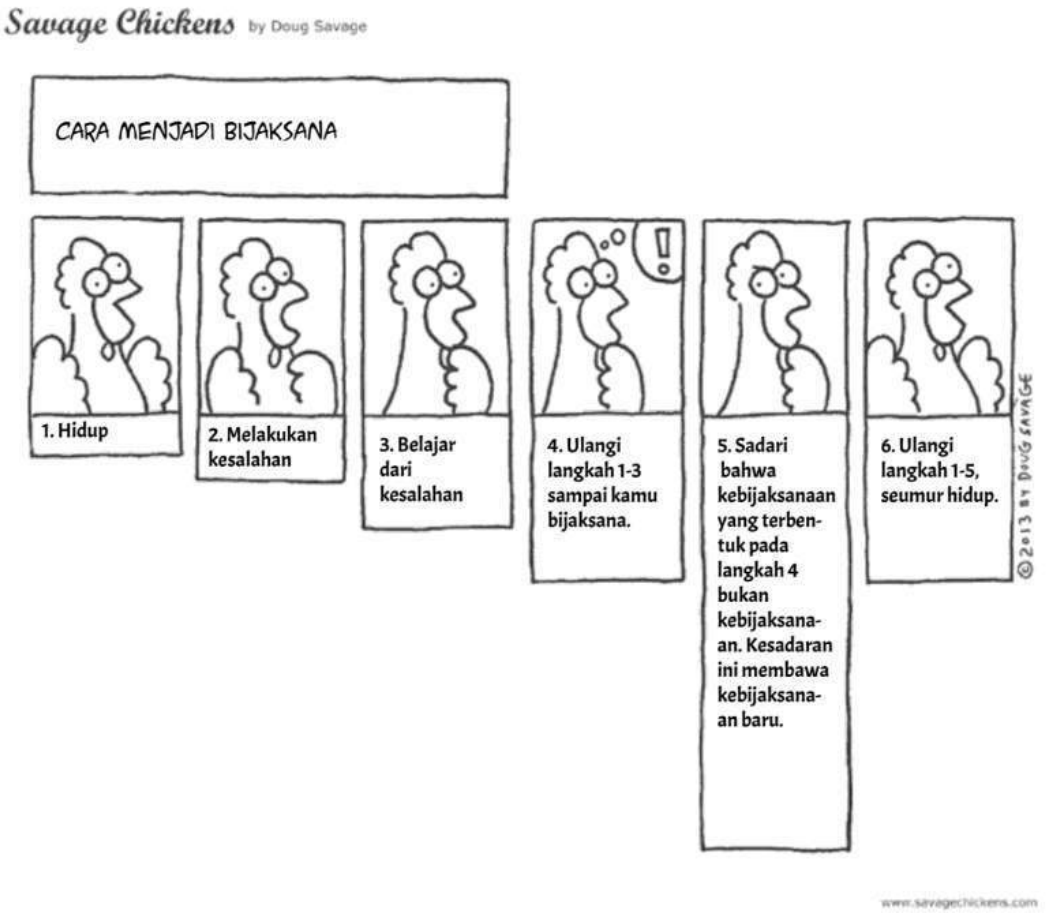
Akan tetapi, siksaan belum berakhir. Beberapa pekan setelahnya, para peserta penelitian diundang datang kembali ke laboratorium untuk membahas rekaman debat. Tiap-tiap orang menyaksikan dirinya menyeringai dan melontarkan kalimat-kalimat yang tidak koheren. Secara total, mereka menghabiskan delapan jam untuk merasakan kembali momen ketika mereka dipermalukan selama delapan belas menit. Seperempat abad kemudian, ketika para peserta ini diminta merefleksikan pengalaman mereka, jelas bahwa sebagian merasa pengalaman itu amat menyakitkan. Peserta dengan kode Drill mengatakan dia merasakan "kemarahan yang tidak kunjung reda". Locust ingat dia merasa heran, marah, dipermalukan, dan tidak nyaman. "Saya ditipu. Mereka berkata kegiatan itu tak lebih dari diskusi, padahal kami diserang," tulisnya. "Kok, tega? Apa tujuannya?"

Sementara itu, ada pula peserta lain yang memiliki yang respons sangat berbeda: tampaknya, mereka justru menyambut kesempatan untuk dipaksa berpikir ulang tentang hal-hal yang mereka yakini. "Sebagian orang mungkin merasa pengalaman ini sedikit mengganggu, karena filosofi yang mereka elu-elukan (dan kekanak-kanakan, setidaknya untuk saya pribadi) dipertanyakan dengan cara yang teramat agresif," kata salah seorang peserta. "Tetapi, pengalaman itu tidak

akan membuat seseorang terluka sampai seminggu lamanya, lebih-lebih seumur hidup." Ada pula yang berpendapat rangkaian kegiatan tersebut "sangat bisa diterima". Orang ketiga bahkan menyebut eksperimen itu "menyenangkan".

Saat membaca tentang peserta eksperimen yang reaksinya bersemangat, saya menjadi penasaran. Apa yang membuat mereka tergugah? Bagaimana mereka bisa menikmati saat-saat ketika nilai-nilai diri mereka diobrak-abrik—dan bagaimana kita yang lain bisa seperti mereka?

Sayangnya, dokumentasi penelitian itu dirahasiakan dan sebagian besar peserta belum pernah mengungkap identitasnya. Jadi, untuk mempelajari lebih jauh hal di atas, solusi saya adalah mencari orang-orang yang punya karakter yang mirip dengan peserta eksperimen. Hasilnya, saya menemukan seorang ilmuwan peraih penghargaan Nobel dan dua orang lain dengan keahlian tingkat dunia dalam hal



memprediksi hasil pemilu. Ketiga orang ini tidak hanya merasa nyaman saat berbuat kesalahan; mereka malah sepertinya senang ketika ada sesuatu yang perlu dikoreksi dari dirinya. Saya merasa, mereka bisa mengajarkan kita semua untuk berbesar hati dan mau menerima apabila ada dari antara keyakinan kita yang terbukti tidak benar. Tujuan pembelajaran ini bukanlah supaya kita bisa lebih sering melakukan kesalahan. Tujuannya adalah untuk mengakui bahwa kita melakukan kesalahan lebih sering daripada yang kita perlihatkan. Sebab, semakin sering kita menyangkal kesalahan, semakin dalam pula "lubang" yang kita gali untuk diri sendiri.

PENGUASA PIKIRAN

Saat putra kami berusia lima tahun, datang kabar bahwa pamannya sedang menanti seorang buah hati. Putra kami sangat gembira. Saya dan istri, juga putra kami, menebak bahwa si jabang bayi akan berjenis kelamin laki-laki. Beberapa pekan kemudian, kami menerima kabar yang sebaliknya: si bayi adalah perempuan. Kami memberitahukan hal ini kepada putra kami dan dia langsung menangis. "Kenapa?" tanya saya. "Apakah kamu berharap sepupumu lelaki?"

"Bukan itu!" dia berseru sambil memukulkan tinjunya ke lantai. "Karena kita salah!"

Saya lantas menjelaskan bahwa melakukan suatu kekeliruan bukan hal yang otomatis buruk. Kesalahan artinya kita akan segera belajar hal yang baru—dan penemuan baru itu sendiri bisa membuat kita senang.

Akan tetapi, saya pun butuh berproses hingga memiliki kesadaran seperti yang saya jelaskan tersebut. Saat tumbuh besar, saya selalu ingin menjadi orang yang benar. Saat duduk di kelas dua, saya mengoreksi guru karena dia salah mengeja *lightning* menjadi *lightening*. Setiap kali saya bertukar kartu bisbol, saya akan menyebutkan statistik seorang pemain karena saya ingin membuktikan bahwa acuan harga pada kartu tidak menunjukkan nilai akurat si pemain. Teman-teman mulai

kesal dan menjuluki saya Si Sok Tahu. Mereka begitu jengkel kepada saya, sampai-sampai pada suatu ketika, sahabat saya berkata dia tidak mau berbicara sampai saya mau mengaku salah. Itulah awal dari perjalanan pribadi saya untuk menerima bahwa saya tidak sempurna.

Dalam suatu makalah klasik, ahli sosiologi Murray Davis menyatakan bahwa gagasan-gagasan yang bertahan tetap hidup bukan karena gagasan itu benar, melainkan karena menarik. Dan, yang membuat suatu gagasan menarik adalah kemampuannya untuk mempertanyakan opini yang tidak kita yakini dengan kuat. Tahukah Anda bahwa ada kemungkinan bulan awalnya terbentuk dari dalam Bumi dan oleh hujan magma? Atau, bahwa gading *narwhal* (paus bertubuh kecil yang hidup di Samudra Arktik) sebenarnya adalah gigi? Kita sering kali bersemangat mempertanyakan gagasan atau asumsi yang tidak kita anggap penting. Urutan reaksi emosi yang biasanya terjadi adalah terkejut ("Masak, sih?"), kemudian penasaran ("Ayo, jelaskan!"), dan kagum ("Waah..."). Dalam pendapat Issac Asimov, penemuan-penemuan hebat biasanya tidak dimulai dengan "*Eureka*!" melainkan, "Itu aneh, ya..."

Namun, saat hal yang dipertanyakan adalah keyakinan kita yang paling inti, kita cenderung menutup alih-alih membuka diri. Kita bereaksi seakan-akan ada diktator versi mini di dalam benak kita, mengendalikan arus fakta dan informasi yang kita tangkap, seperti Kim Jong-un yang mengendalikan media di Korea Utara. *Totalitarian ego*, atau ego totalitarian, adalah istilah psikologi untuk reaksi ini, dan fungsinya adalah menjauhkan informasi yang berpotensi mengancam keyakinan.

Dapat kita lihat, betapa diktator internal sangat berguna ketika ada seseorang yang menyerang kepribadian atau intelektualitas kita. Serangan-serangan pribadi semacam itu mengancam menghancurkan aspek-aspek identitas yang sangat penting bagi diri kita dan yang mungkin sulit untuk diubah. Ego totaliter muncul seperti penjaga pikiran; dia melindungi citra diri dengan memberikan informasi keliru yang membuat kita merasa aman. *Ah, orang itu cuma iri. Kau ini benar-benar, luar biasa, tampan/cantik. Sedikit lagi dan kau akan bisa*

menghasilkan produk yang sukses. Ahli fisika Richard Feynman pernah berkata, "Jangan sampai kita membodohi diri sendiri. Dan, kita adalah orang yang paling mudah dibodohi."

Diktator internal dalam pikiran kita juga cenderung mengambil kendali saat opini yang kita pegang kuat sedang terancam. Dalam penelitian Harvard yang melibatkan serangan terhadap cara pandang (*worldview*), dari para pesertanya, peserta dengan reaksi negatif paling keras diberikan kode Lawful. Lawful berasal dari keluarga pekerja dan dia dianugerahi kecerdasan di atas rata-rata. Dia masuk kuliah pada usia enam belas tahun dan bergabung dengan penelitian saat berusia tujuh belas. Salah satu keyakinan yang dia miliki adalah bahwa teknologi bisa merugikan peradaban. Sikap permusuhannya timbul saat pandangan ini dipertanyakan. Di kemudian hari, Lawful menjadi akademisi, dan dalam karyanya yang terbaik, terungkap bahwa pandangan itu tidak pernah berubah. Bahkan, sikap waswasnya terhadap teknologi justru menguat:

> Revolusi industri dan konsekuensinya adalah bencana bagi umat manusia. Revolusi industri telah secara signifikan meningkatkan angka harapan hidup bagi masyarakat yang tinggal di negara-negara "maju", tetapi revolusi industri pula yang merusak kestabilan tatanan masyarakat, membuat hidup terasa tidak memuaskan, membuat manusia dicederai martabatnya... mengalami penderitaan fisik... dan mengakibatkan kerusakan parah terhadap alam dan lingkungan hidup.

Keyakinan kuat seperti yang ditunjukkan Lawful merupakan respons yang wajar terhadap ancaman. Para ahli neurosains menemukan bahwa saat keyakinan kita yang terdalam dipertanyakan, peristiwa itu bisa memicu amigdala, "otak kadal" primitif yang mengabaikan pikiran rasional dan yang mengaktifkan reaksi melawan atau melarikan

diri. Rasa marah sekaligus takut itu nyata, seolah-olah pikiran kita ditinju oleh sesuatu. Ego totalitarian pun datang mengenakan perisai untuk menyelamatkan kita. Kita masuk ke alam pikir pengkhotbah atau jaksa, dan berupaya mengubah atau mendakwa lawan bicara yang di mata kita kurang tercerahkan. "Setiap kali dihadapkan pada argumentasi orang lain, kita bisa dengan cepat mengenali celah-celah di dalamnya," tulis jurnalis Elizabeth Kolbert, "tetapi kita justru tidak bisa melihat celah-celah pada diri sendiri."

Menurut saya, hal ini aneh karena kita tidak terlahir dengan memiliki opini tertentu. Tak seperti tinggi badan atau tingkat IQ, kita punya kendali terhadap semua hal yang ingin kita yakini sebagai suatu kebenaran. Kitalah yang memilih pandangan yang kita punya, sehingga kita seharusnya juga bisa memilih untuk mempertimbangkannya kembali kapan pun. Berpikir ulang seharusnya bukan sesuatu yang asing bagi kita karena seumur hidup, kita selalu, dari waktu ke waktu, melihat bukti bahwa kita salah. *Tadinya, saya yakin bab ini bisa selesai ditulis pada Jumat. Tadinya, saya pikir sereal dengan gambar burung* toucan *pada kotaknya pasti bermerek Fruit Loops, tetapi saya baru perhatikan ini tulisannya Froot Loops. Saya kira saya sudah menyimpan kembali susu ke lemari es semalam, tapi kok ternyata susu itu masih ada di meja dapur tadi pagi.*

Sang diktator internal berhasil tetap memegang kendali dengan mengaktifkan siklus percaya diri yang berlebihan. Pertama-tama, pendapat kita yang salah itu dilindungi dengan gelembung—kita bangga hanya ketika mendapatkan informasi yang sesuai dengan keyakinan kita. Setelah itu, keyakinan kita dimasukkan ke dalam ruangan *echo*, sehingga kita menerima pesan hanya dari orang-orang yang mendukung dan membenarkan pendapat itu. Hasilnya adalah benteng pikiran yang sepertinya tidak dapat ditembus. Namun, jumlah pakar yang bertekad untuk membongkar benteng itu kini semakin bertambah.

RASA TERIKAT YANG JADI MASALAH

Beberapa waktu lalu, saya berpidato di sebuah konferensi. Saya berbicara tentang penelitian saya tentang tipe-tipe kepribadian *giver* (pemberi), *taker* (penerima), dan *matcher* (penyelaras). Di dalam penelitian itu, saya ingin tahu apakah orang yang murah hati, egois, atau sedang-sedang saja di antara keduanya akan lebih produktif di pekerjaan seperti penjualan atau perekayasaan. Salah seorang peserta konferensi adalah Daniel Kahneman, psikolog peraih penghargaan Nobel. Dia menghabiskan sebagian besar kariernya untuk menunjukkan kecacatan di balik pranata sosial. Setelah pidato itu, dia berkata kepada saya bahwa dia terkejut saat mendengar temuan penelitian: *giver* memiliki tingkat kegagalan yang lebih tinggi dibandingkan *taker* dan *matcher*, tetapi sekaligus tingkat sukses yang lebih tinggi.

Kira-kira, bagaimana reaksi Anda sendiri saat membaca sebuah penelitian yang membuat Anda terkejut? Banyak orang akan bersikap defensif, kemudian mencari-cari kesalahan dalam rancangan penelitian atau analisis statistiknya. Danny sebaliknya. Matanya menyala dan senyum lebar tampak di wajahnya. "Luar biasa," katanya. "Saya salah."

Saya lalu mengundang Danny makan siang dan bertanya tentang reaksinya tersebut. Sepertinya, dia justru gembira mengetahui kesalahannya—sorot matanya menjadi hidup, seolah dia sedang bersenang-senang. Katanya, sepanjang usianya yang 85 tahun, belum pernah ada yang berkata seperti itu kepadanya. Dia juga mengakui bahwa dia gembira mengetahui dia salah, karena itu artinya kesalahannya saat ini tidak lagi sebesar kesalahannya yang sebelumnya.

Saya paham perasaan itu. Saat kuliah, hal pertama yang membuat saya tertarik mempelajari ilmu sosial adalah penelitian-penelitian yang hasilnya berlawanan dengan ekspektasi saya. Tak sabar rasanya bercerita kepada teman-teman satu indekos tentang asumsi-asumsi yang ada di kepala saya. Dalam proyek penelitian independen saya yang pertama, saya menguji sendiri beberapa prediksi yang saya

punya dan lebih dari selusin hipotesis saya ternyata keliru.[7] Peristiwa itu adalah pelajaran besar tentang kerendahhatian seorang akademisi, tetapi saya tidak putus asa. Saya justru merasa bersemangat. Saya senang mengetahui saya salah, karena itu artinya saya belajar sesuatu yang baru. Danny berkata, "Hanya dengan melakukan kesalahan saya tahu saya sedang belajar."

Danny sendiri tidak tertarik berkhotbah, mendakwa orang lain, atau bermain politik. Dia adalah ilmuwan yang mendedikasikan dirinya untuk kebenaran. Saat saya bertanya bagaimana caranya dia bisa konsisten berada di jalur ini, dia berkata dia menolak menjadikan keyakinannya bagian dari identitasnya. "Saya bisa berubah pikiran dengan sangat cepat, para rekan kerja saya sampai kesal," jelasnya. "Keterikatan saya pada ide-ide saya sendiri adalah sesuatu yang bersifat sementara. Saya tidak pernah mencintai mereka tanpa syarat."

Keterikatan. Itulah yang membuat kita tidak mampu melihat kesalahan di dalam opini kita dan berpikir ulang tentangnya. Agar kita mampu merasa senang saat mengetahui kita salah, kita harus mele-

---

[7]Saya sedang mempelajari faktor-faktor yang membuat kinerja sebagian penulis dan editor di sebuah perusahaan panduan perjalanan tempat saya bekerja menjadi lebih baik. Kinerja tidak berkaitan dengan otonomi, kendali, kepercayaan diri, tantangan, koneksi, kolaborasi, konflik, dukungan, penghargaan terhadap diri sendiri, stres, umpan balik, kejelasan tanggung jawab, ataupun kesukaan terhadap pekerjaan. Orang-orang dengan kinerja terbaik adalah mereka yang mengawali bekerja dengan keyakinan bahwa mereka memberikan dampak positif kepada orang lain. Berdasarkan hal inilah, saya memperkirakan bahwa orang yang "memberi" akan lebih berhasil dibandingkan orang yang hanya "menerima", karena si pemberi menjadi bersemangat setelah melihat dampak tindakannya dalam kehidupan orang lain. Saya menguji dan menguatkan hipotesis itu melalui sejumlah penelitian, tetapi saya juga menemukan penelitian lain yang menyatakan bahwa tindakan memberi menimbulkan produktivitas yang lebih rendah dan tingkat jenuh yang lebih tinggi. Saya tidak mencoba membuktikan penelitian itu salah—saya sadar, saya yang salah karena pemahaman saya belum utuh. Saya pun mencoba mengetahui kapan seseorang yang memberi dapat berhasil dan kapan mereka gagal, dan topik inilah yang menjadi buku pertama saya, *Give and Take*.

paskan keterikatan itu. Ada dua jenis pelepasan keterikatan yang menurut saya sangat berguna: melepaskan kaitan antara masa lalu dan masa sekarang Anda, dan melepaskan kaitan antara opini dengan identitas Anda.

Kita mulai pembahasan dengan yang pertama. Dalam ilmu psikologi, satu cara untuk mengukur kesamaan antara diri kita saat ini dan diri kita pada masa lalu adalah dengan mengajukan pertanyaan: pasangan lingkaran mana yang paling menggambarkan diri kita?

Pada titik itu, memisahkan diri kita yang dulu dengan diri yang sekarang dapat terasa meresahkan. Perubahan positif sekalipun bisa menimbulkan emosi negatif; evolusi identitas dapat membuat kita merasa tercerabut dan hilang arah. Namun, seiring berjalannya waktu, tindakan berpikir ulang mengenai siapa diri kita tampaknya merupakan tindakan yang sehat secara mental—sepanjang kita punya riwayat yang koheren, yang menerangkan proses kita berubah dari diri yang dulu menjadi diri yang sekarang. Suatu penelitian menunjukkan saat seseorang merasa terlepas dari versi dirinya yang lama, kadar depresinya berkurang dalam kurun satu tahun. Saat kita merasa hidup, kita tengah berubah dan kita sedang beralih dari diri kita sebelumnya, saat itulah kita dapat dengan lebih mudah meninggalkan ide-ide usang yang dulu kita yakini.

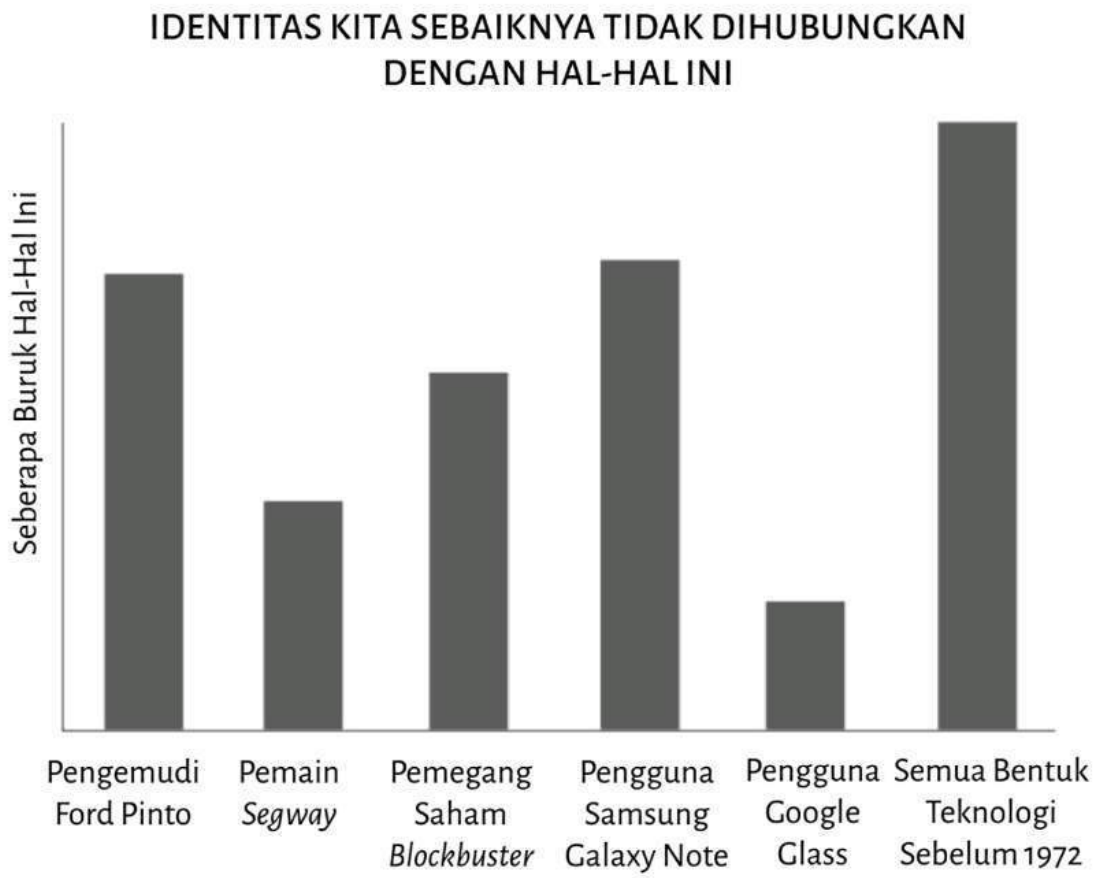
Versi saya yang dahulu adalah Si Sok Tahu. Saya terobsesi mengetahui segala sesuatunya. Kini, saya lebih tertarik untuk mencari apa yang saya tidak tahu. Seperti yang dikatakan oleh Ray Dalio, pendiri

Bridgewater, "Jika kita tidak pernah terpikir, 'Saya setahun yang lalu tidak tahu apa-apa,' itu artinya sangat sedikit yang kita pelajari dalam kurun satu tahun."

Jenis pelepasan keterikatan yang kedua adalah pemisahan opini dan identitas. Kalau boleh menebak, saya rasa Anda pasti tidak mau pergi ke dokter yang identitasnya adalah Ahli Lobotomi Profesional; atau mengirim anak-anak belajar di bawah bimbingan guru yang beridentitas Pelaksana Hukuman Fisik; atau tinggal di kota yang kepala polisinya punya identitas sebagai Tukang Cegat dan Geledah. Padahal, pada suatu masa, semua hal ini dianggap lumrah dan efektif.

Sebagian besar dari kita sudah terbiasa memaknai diri berdasarkan keyakinan, gagasan, dan ideologi yang kita punya. Namun, hal ini dapat menjadi masalah jika kita sulit mengubah pikiran seiring perkembangan dunia dan ilmu pengetahuan. Opini kita menjadi sesuatu yang sakral, sampai-sampai sedikit saja kemungkinan kita salah bisa menimbulkan sikap permusuhan dari dalam diri kita. Ego totaliter pun maju membungkam semua argumentasi yang berbeda, menebas bukti-bukti, dan menutup pintu menuju pembelajaran.

Diri kita semestinya dimaknai berdasarkan nilai yang kita junjung, bukan berdasarkan hal-hal yang kita yakini. Nilai-nilai diri adalah prinsip inti kehidupan seseorang—misalnya, nilai tentang keunggulan dan kemurahan hati, kebebasan dan keadilan, atau keamanan dan integritas. Dengan menjadikan nilai-nilai ini jangkar dari kepribadian kita, kita dapat tetap berpikiran terbuka untuk melihat cara-cara terbaik mewujudkan dan memajukan nilai-nilai itu. Kita ingin dokter yang identitasnya melindungi kesehatan pasien, guru yang identitasnya menolong murid belajar, dan petugas polisi yang identitasnya mengedepankan keselamatan dan keadilan bagi orang lain. Mereka yang memaknai dirinya berdasarkan nilai, bukan opini, berarti memberikan dirinya sendiri ruang untuk memperbaiki cara mereka bekerja seiring dengan munculnya bukti-bukti baru.



EFEK YODA: "LUPAKAN SEMUA YANG PERNAH KAU PELAJARI"

Dalam proses menemukan seseorang yang senang mengetahui kesalahannya, seorang rekan yang saya percayai berkata saya harus bertemu Jean-Pierre Beugoms. Pria ini berusia akhir empat puluhan dan dia luar biasa jujur. Dia tipe orang yang akan tetap menyampaikan kebenaran meskipun kebenaran itu menyakitkan. Jean-Pierre memiliki seorang putra. Suatu waktu, saat sang anak berusia balita, mereka menonton dokumenter tentang alam semesta dan Jean-Pierre dengan ringan berkata bahwa suatu hari nanti matahari akan menjadi planet merah raksasa yang menelan Bumi. Anaknya sama sekali tidak senang. Sambil menangis, sang anak berkata, "Tetapi, aku *cinta* planet ini!" Jean-Pierre merasa sangat bersalah, sehingga dia memilih diam

daripada menyebutkan berbagai ancaman yang bisa menyebabkan kemusnahan Bumi secara lebih dini.

Kita mundur ke era 1990-an. Jean-Pierre hobi mencatat berbagai prediksi yang dilontarkan pengamat di televisi, kemudian menilainya terhadap prediksinya sendiri. Pada akhirnya, dia mulai ikut berkompetisi di turnamen prediksi—sebuah turnamen internasional, diselenggarakan oleh Good Judgment, yang pesertanya mencoba memprediksi masa depan. Tugas ini mengerikan. Menurut sebuah ungkapan kuno, ahli sejarah sekalipun tidak bisa memprediksi masa lalu. Turnamen ini selalu menarik ribuan peserta dari seluruh dunia. Mereka bersaing memperkirakan peristiwa politik, ekonomi, dan teknologi yang dapat terjadi di masa mendatang. Mereka harus menjawab pertanyaan turnamen, yang selalu mengacu kepada periode waktu yang spesifik dan jawaban yang bisa diukur. Apakah presiden petahana Iran akan tetap menjabat dalam enam bulan ke depan? Tim sepak bola mana yang akan menjuarai Piala Dunia berikutnya? Tahun depan, jika seseorang atau suatu perusahaan terlibat dalam kecelakaan mobil tunggal, apakah mereka masih akan menghadapi tuntutan pidana?

Dalam menjawab, peserta tidak boleh hanya memberikan ya atau tidak; jawaban mereka juga harus disertai dengan pernyataan probabilitas. Inilah cara sistematis untuk menguji apakah peserta mengetahui hal-hal yang tidak mereka ketahui. Jawaban dinilai beberapa bulan kemudian berdasarkan keakuratan dan kalibrasi skor. Peserta mendapatkan poin tidak hanya untuk jawaban yang benar, tetapi juga untuk tingkat keyakinan yang sesuai terhadap jawabannya. Para peramal terbaik akan cukup percaya diri terhadap prediksi mereka yang terbukti benar dan merasa ragu terhadap prediksi yang terbukti salah.

Pada 8 November 2015, Jean-Pierre menyerahkan prediksi yang membuat lawan-lawannya tercengang. Prediksi itu dia buat untuk menjawab pertanyaan baru yang diumumkan satu hari sebelumnya: siapa yang akan memenangkan pencalonan Presiden AS dari Partai Republik pada Juli 2016? Pilihan jawaban adalah Jeb Bush, Ben Carson, Ted Cruz, Carly Fiorina, Marco Rubio, Donald Trump, dan semuanya salah. Saat

itu, Konvensi Nasional Partai Republik baru akan berlangsung delapan bulan kemudian. Secara umum, belum ada yang menganggap Trump sebagai pesaing serius. Peluangnya untuk menjadi calon presiden mewakili partai hanya enam persen—demikian pernyataan Nate Silver, ahli statistik terkemuka yang mengasuh situs FiveThirtyEight. Akan tetapi, Jean-Pierre melihat sesuatu yang lain dan memutuskan Trump punya peluang menang sebesar 68 persen.

Jean-Pierre tidak hanya sukses meramalkan hasil peristiwa politik di Amerika Serikat. Dia meramalkan kemungkinan 50 persen untuk Brexit, sedangkan para pesaingnya yakin Brexit tidak akan unggul di dalam referendum. Dia berhasil meramalkan bahwa presiden petahana di Senegal akan kalah dalam pemilu berikutnya, meskipun elektabilitas sang petahana sangat tinggi dan peramal lain dengan yakin memperkirakan kemenangan petahana. Jean-Pierre bahkan telah meramalkan Trump akan menjadi calon terpilih partai jauh sebelum para pakar dan ahli survei melirik pengusaha ini sebagai pesaing yang patut diperhitungkan. "Sangat mengejutkan," tulis Jean-Pierre pada 2015, bahwa ada begitu banyak peramal yang "menyangkal peluang yang dimiliki [Trump]."

Dengan keberhasilan tersebut, Jean-Pierre dapat dikatakan sebagai peramal pemilu yang terbaik di dunia. Dia punya satu keunggulan: dia berpikir seperti seorang ilmuwan. Dia orang yang sangat minim keterikatan. Pada berbagai titik dalam hidupnya, Jean-Pierre sudah pernah mengubah haluan politik dan keyakinan agamanya.[8] Dia tidak punya latar belakang pendidikan statistik atau keahlian dalam

[8]Kita dapat mengubah keyakinan yang paling mendasar sekalipun, sekaligus tetap menjaga keutuhan nilai-nilai yang kita percayai. Baru-baru ini, psikolog membandingkan orang-orang yang meninggalkan agamanya dengan orang-orang yang saat ini religius dan tidak pernah religius. Baik di Hong Kong, Selandia Baru, maupun di Amerika Serikat, peneliti menemukan efek residu agama: kemungkinan seseorang yang tidak lagi mengidentifikasi dirinya sebagai penganut agama tertentu untuk bekerja sebagai sukarelawan atau berdonasi sama besar dengan orang-orang yang tidak pernah religius.

melakukan jajak pendapat. Jean-Pierre adalah ahli sejarah militer, yang artinya dia tidak punya urusan apa pun dengan berbagai metode yang diakui dalam penyusunan suatu prakiraan. Para ahli statistik umumnya berpegang erat kepada pandangan mereka tentang teknik agregasi survei. Jean-Pierre lebih memperhatikan faktor-faktor yang sulit diukur dan kerap diabaikan. Untuk Trump, faktor-faktor ini meliputi "ahli dalam memanipulasi media; popularitas; dan isu yang diusung (imigrasi dan dinding perbatasan)".

Tidak semua orang punya hobi membuat prediksi, tetapi ada banyak hal yang bisa kita pelajari dari cara seseorang seperti Jean-Pierre menyusun opininya. Rekan saya, Phil Tetlock, berpendapat bahwa keahlian membuat prediksi bertumpu bukan pada seberapa banyak yang kita tahu, melainkan pada cara kita berpikir. Phil dan rekan-rekannya meneliti pelbagai faktor dari sisi si peramal yang menentukan keberhasilan suatu prediksi. Hasilnya bukan keteguhan atau ambisi. Bukan pula intelektualitas, yang menempati posisi faktor terbesar kedua. Ada satu lagi faktor yang bisa dikatakan meningkatkan kemampuan prediksi seseorang hingga tiga kali lipat.

Faktor terpenting di balik keberhasilan seorang peramal adalah seberapa sering dia memperbarui keyakinannya. Para peramal yang terbaik melakukan tindakan berpikir ulang lebih sering dari rata-rata. Mereka percaya diri, tetapi juga cukup rendah hati untuk mempertanyakan penilaiannya sendiri. Mereka pun punya rasa ingin tahu untuk menemukan informasi baru dan informasi itu digunakan untuk mengoreksi prediksi mereka.

Pertanyaannya, seberapa sering kita perlu berpikir ulang? Jawabannya akan berbeda-beda, bergantung pada konteks yang dialami setiap orang dan situasi yang berlaku, tetapi kita dapat menyimpulkan angka rata-rata. Kembali ke turnamen tersebut, para peserta biasanya memperbarui prediksinya rata-rata dua kali per pertanyaan dalam tahun-tahun setelah turnamen berjalan. Para peramal terbaik bahkan dapat mengubah prediksinya hingga lebih dari empat kali per pertanyaan.

Angka-angka tersebut sesungguhnya sangat masuk akal. Ternyata, kita tidak perlu mengubah prediksi hingga seratus, atau bahkan selusin kali. Beberapa kali berpikir ulang pun sudah cukup untuk melakukan pengubahan penting. Hal lain yang juga patut dicatat adalah kemauan berubah para peramal yang tidak seperti orang kebanyakan. Berapa banyak orang yang ingat kapan terakhir kali dia mengakui pendapatnya salah, kemudian mengubah pendapat itu? Seperti dituliskan oleh jurnalis Kathryn Schulz, "Kita merasa sedikit bukti saja sudah cukup untuk dijadikan dasar mengambil kesimpulan, tetapi bukti yang sedikit jarang dianggap cukup untuk dijadikan dasar mengubah kesimpulan itu."

Dan, inilah perbedaan antara orang biasa dengan para peramal top: mereka gemar berpikir ulang. Bagi mereka, opini lebih menyerupai firasat dan bukan kebenaran—opini adalah sesuatu yang mungkin saja terjadi, tetapi bukan fakta. Sebelum menerima suatu ide, mereka mempertanyakan ide itu dan mereka tidak berhenti bertanya walaupun sudah menerimanya. Mereka tidak pernah berhenti mencari informasi baru dan bukti yang lebih baik—terutama bukti yang bisa menyanggah pendapat mereka.

"Dan, di sudut ini, yang masih belum terkalahkan, kepercayaan Frank!"

Ellis Rosen/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank

George Costanza, salah satu tokoh di seri *Seinfeld*, melontarkan ucapan terkenal, "Kalau kau percaya sesuatu, maka sesuatu itu bukan kebohongan." Saya ingin menambahkan bahwa sesuatu itu juga tidak otomatis menjadi kebenaran hanya karena kita memercayainya. Orang yang bijak adalah orang yang menolak percaya begitu saja setiap pikiran yang ada di benaknya. Kecerdasan emosional ditandai oleh kemampuan kita untuk menolak menginternalisasi setiap emosi yang kita rasakan.

Kjirste Morrell adalah seorang peramal lain yang kemampuannya juga diakui dunia. Kjirste jelas sosok yang cerdas, walaupun latar akademis dan profesinya tidak seratus persen cocok dengan keahliannya memprediksi berbagai peristiwa dunia. Dia bergelar doktor teknik mesin dari MIT, dan sehari-hari berkutat dengan mekanika sendi panggul manusia, kegiatan merancang sepatu yang lebih baik, dan membuat kursi roda robotik. Saya bertanya kepada Kjirste, apa yang membuatnya sangat ahli meramal. Jawabannya, "Tidak ada untungnya bagi saya untuk berlama-lama membuat kesalahan. Akan jauh lebih baik jika saya cepat-cepat mengubah pendapat saya, dan ada rasa senang karena menemukan sesuatu yang baru, ada kejutan—saya rasa, semua orang pun begitu."

Kjirste tidak hanya berhasil menghilangkan rasa tidak nyaman akibat melakukan kesalahan. Dia bahkan mampu mengubahnya menjadi suatu kesenangan. Kemampuan ini dia asah, mirip-mirip dengan anjing Pavlov yang belajar mengeluarkan air liur setiap kali mendengar bel berdering. Apabila kesalahan demi kesalahan menuntun kita kepada jawaban yang benar, maka pengalaman melakukan kesalahan itu sendiri menjadi sesuatu yang dapat dinikmati.

Tentu saja, bukan berarti semua kesalahan itu menyenangkan. Salah satu kekeliruan terbesar Kjirste adalah ramalan Pemilu Presiden AS 2016, ketika dia memperkirakan Hillary Clinton akan mengalahkan Donald Trump. Kjriste bukan pendukung Trump, sehingga kemungkinan ramalannya meleset amat menyakitkan—persoalan politik kali

ini terlalu dekat dengan identitasnya. Dia tahu Trump berpeluang menang, tetapi dia tidak ingin berpikir demikian, sehingga dia pun tidak sampai hati meramalkannya.

Dan, itulah kesalahan yang umum terjadi pada 2016. Entah berapa banyak pakar, pelaku survei, dan pengamat yang meremehkan Trump—dan Brexit—karena mereka terlalu lekat secara emosional dengan prediksi-prediksi terdahulu dan identitasnya. Jika Anda ingin menjadi peramal yang baik, lepaskan opini yang Anda miliki kemarin. *Bangunlah setiap pagi, jentikkan jari, dan putuskan: Anda tidak peduli. Tidak penting siapa yang menjadi presiden atau apa yang terjadi pada negara Anda. Dunia memang tidak adil dan keahlian yang Anda bangun selama berpuluh-puluh tahun sudah usang! Gampang, kan? Sama gampangnya dengan memaksa diri kita berhenti mencintai seseorang.* Entah bagaimana, Jean-Pierre Beugoms berhasil mengondisikan pikirannya seperti itu.

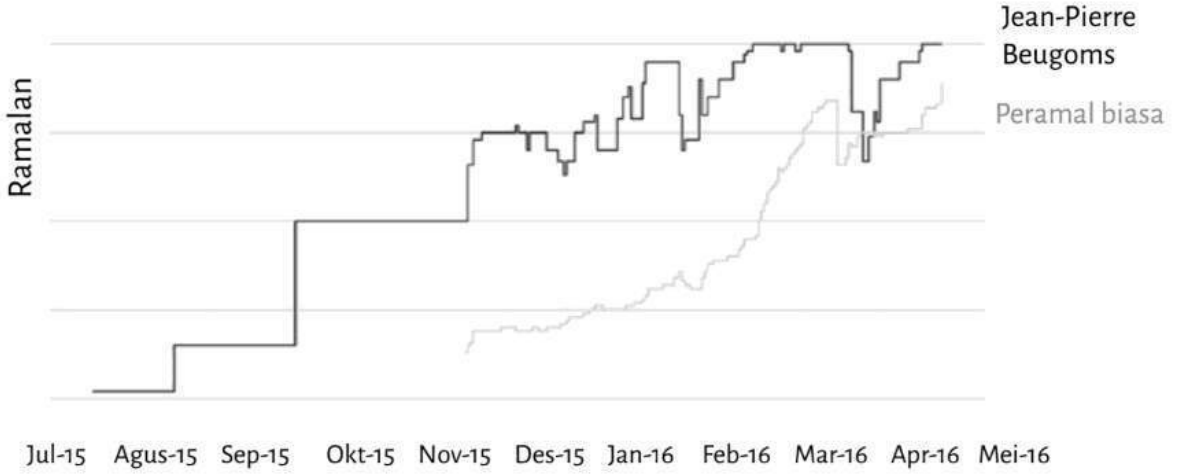
Saat Donald Trump mengumumkan pencalonannya untuk yang pertama kali pada musim semi 2015, Jean-Pierre memberikan Trump skor peluang dua persen untuk menjadi kandidat partai. Saat survei-survei menunjukkan posisi Trump mulai naik pada Agustus, Jean-Pierre tergerak untuk mempertanyakan posisinya sendiri. Dia pun memutuskan pendapatnya yang terdahulu tidak relevan lagi. Dia mengakui, berdasarkan informasi yang tersedia saat itu, prediksi awalnya bisa dipahami.

Namun, yang lebih sulit adalah melepaskan opininya dari identitasnya. Secara pribadi, Jean-Pierre tidak ingin Trump menang, sehingga Jean-Pierre sebenarnya sangat berpotensi mengalami bias keinginan. Dia mengatasi bias ini dengan berfokus pada tujuan yang berbeda. "Saya tidak merasa terikat dengan ramalan saya yang pertama," jelasnya, karena "saya ingin menang, ingin menjadi peramal yang terbaik." Dia tentu punya kepentingan ingin melihat hasil pemilu sebagaimana dia inginkan secara pribadi, tetapi keinginan Jean-Pierre untuk setia pada kebenaran lebih besar lagi. Nilai dirinya menem-

patkan kebenaran di atas golongan: "Jika ada bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa kelompok saya salah mengenai isu tertentu, maka ya sudah. Bagi saya, semua opini bersifat tentatif. Jika ada perubahan fakta, opini saya ikut berubah."

Menurut penelitian, jika kita bisa mengenali satu saja bukti yang menunjukkan kita mungkin salah, kita bisa mengendalikan kepercayaan diri yang berlebih. Jean-Pierre bergerak selangkah lebih maju: dia membuat daftar semua argumentasi dari para pakar yang menolak peluang kemenangan Trump dan mencari bukti yang menyanggah argumentasi mereka (dan argumentasinya sendiri). Jean-Pierre menemukan bukti yang dicarinya di dalam berbagai survei: berlawanan dengan klaim bahwa kans kemenangan Trump sangat rendah, Jean-Pierre melihat Trump sebenarnya populer di antara kelompok-kelompok demografi kunci pendukung Partai Republik. Pada pertengahan September, Jean-Pierre menjadi yang menyimpang karena memberikan Trump peluang menjadi calon presiden di atas 50 persen. "Terima saja kalau kita salah," adalah nasihat Jean-Pierre. "Coba sanggah diri sendiri. Apabila kita terbukti salah, tidak perlu merasa sedih. Malah kita seharusnya berkata, 'Hei, saya menemukan sesuatu yang baru!'"

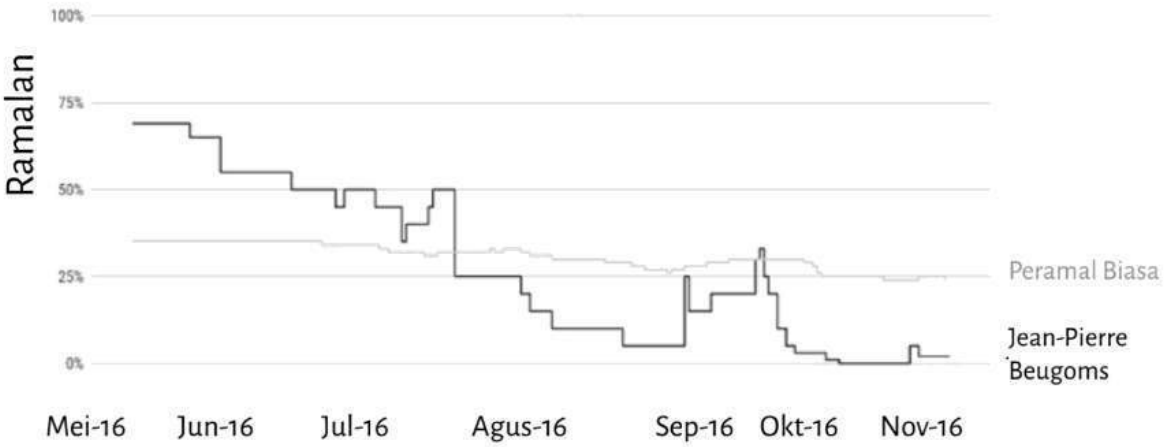
PELUANG DONALD TRUMP MENANG DI PEMILIHAN CAPRES PARTAI REPUBLIK



KESALAHAN TERJADI... BIASANYA KARENA ULAH DIRI SENDIRI

Meskipun ramalan Jean-Pierre mengenai Trump sangat akurat, dia pun mengalami kesulitan mempertahankannya karena konflik perasaan yang dia rasakan. Pada musim semi 2016, Jean-Pierre menganggap pemberitaan terkait isu surel Hillary Clinton sebagai tanda bahwa ada sesuatu yang salah, sehingga dia tetap mengeluarkan prediksi kemenangan Trump selama dua bulan setelahnya. Pada musim panas, saat merenungkan bahwa Trump kemungkinan besar terpilih sebagai presiden, tidur malam Jean-Pierre pun terganggu. Akhirnya, dia mengubah prediksinya dan meramalkan kemenangan Clinton.

PELUANG DONALD TRUMP MENANG DI PEMILIHAN CAPRES PARTAI REPUBLIK



Saat merefleksikan pengalaman ini, Jean-Pierre sama sekali tidak bersikap defensif terhadap keputusannya itu. Dengan lugas, dia mengakui bahwa meskipun sudah berpengalaman, nyatanya dia tetap melakukan kesalahan amatir dan jatuh ke perangkap bias keinginan, sehingga penilaian objektifnya terhalang. Saat itu, Jean-Pierre berfokus pada bukti—bukti yang bisa menunjang prediksi kemenangan Clinton karena yang Jean-Pierre inginkan adalah kekalahan Trump. "Itu cuma cara saya mencoba menghadapi ramalan tidak menyenangkan yang

saya buat," katanya. Setelah itu, dia melakukan sesuatu yang tidak terduga: dia menertawakan dirinya sendiri.

Orang yang merasa minder akan menertawakan orang lain. Namun, jika kita merasa nyaman berbuat kesalahan, kita tidak akan takut mengolok-olok diri sendiri. Menertawakan diri adalah pengingat bahwa meskipun keputusan kita penting, tetapi kita tidak perlu terlalu keras terhadap *diri sendiri*. Penelitian menunjukkan bahwa, semakin sering seseorang menertawakan dirinya, orang itu cenderung semakin bahagia.[9] Kita tidak perlu mengomeli diri sendiri perihal kesalahan yang kita buat; kita bisa mengubah kekeliruan di masa lalu menjadi sesuatu yang menghibur pada masa sekarang.

Berbuat salah memang tidak selalu menyenangkan. Perjalanan menerima kesalahan yang pernah kita perbuat penuh dengan momen yang menyakitkan. Kita bisa menghadapinya dengan lebih baik jika mengingat bahwa kesalahan adalah bagian dari pembelajaran. Namun, jika kita tidak bisa sesekali saja tertawa karena salah, kita akan sangat sulit menjadi benar.

Saya juga melihat ada sebuah paradoks di kalangan ilmuwan dan peramal hebat: mereka mampu merasa nyaman saat mengetahui kesalahannya karena mereka begitu takut salah. Yang membedakan orang-orang ini adalah persepsi mereka tentang jangka waktu. Mereka bertekad menemukan jawaban yang benar dalam jangka panjang, sehingga mereka tahu bahwa untuk mencapainya mereka harus mau terbuka—bersedia jatuh, mengoreksi diri, dan mengubah pendapat dalam jangka pendek. Mereka menolak bersikap optimistis secara

---

[9]Bagi orang yang memilih menertawakan dirinya sendiri di muka umum, terdapat bukti bahwa reaksi orang lain dipengaruhi oleh gender orang itu. Lelaki yang menertawakan dirinya akan dilihat sebagai pemimpin yang lebih cakap. Namun, perempuan yang menertawakan dirinya dinilai kurang kompeten. Rupanya, banyak orang belum paham bahwa perempuan yang sengaja menjadikan dirinya objek lelucon tidak berarti dia tidak cakap atau kurang ahli. Sebaliknya, hal ini melambangkan kepercayan diri dengan rendah hati dan kecerdikan.

berlebihan karena ingin bisa melakukan refleksi yang bermakna. Rasa takut melakukan kesalahan setahun dari sekarang menjadi sumber motivasi yang kuat untuk melihat lebih jernih kesalahan yang dibuat setahun sebelumnya. "Orang yang sering benar adalah orang yang mau banyak mendengar dan sering mengubah pendapatnya," kata Jeff Bezos. "Kalau kita tidak sering-sering mengubah pendapat, akhirnya kita justru akan sering salah."

Jean-Pierre Beugoms punya trik andalan untuk memeriksa opininya. Setiap kali membuat ramalan, dia membuat daftar prasyarat agar ramalan itu benar dan daftar prasyarat yang menolak ramalan itu—sehingga dia harus mengubah pendapatnya. Menurutnya, daftar ini menjaganya tetap jujur dan mencegahnya merasa terikat pada ramalan yang keliru.

Semua yang dilakukan para peramal dalam turnamen tersebut sangat baik untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Setiap kali berpendapat, tanyakan kepada diri sendiri, dalam kondisi apa pendapat itu menjadi salah. Setelah itu, perhatikan kapan kita benar, kapan kita salah, dan perkembangan cara kita berpikir. "Awalnya, saya hanya ingin membuktikan diri," ujar Jean-Pierre. "Sekarang, yang saya inginkan adalah memperbaiki diri, saya ingin melihat seberapa jauh kemajuan saya."

Di samping mengakui kesalahan kepada diri sendiri, ada pula tindakan mengakui kesalahan kepada orang lain. Yang terakhir ini sulit dilakukan. Kalaupun kita berhasil menggulingkan si diktator internal di dalam kepala kita, mengakui kita salah secara terbuka membuat diri kita rentan diolok-olok. Dalam beberapa situasi, kita khawatir bahwa kesalahan kita bisa menghancurkan reputasi. Bagaimana orang lain menghadapi hal ini?

Pada awal 1990-an, ahli fisika asal Inggris bernama Andrew Lyne menerbitkan temuan besar di sebuah jurnal sains paling bergengsi di dunia. Andrew menyajikan bukti bahwa sebuah planet bisa beredar mengelilingi bintang neutron—bintang yang sudah meledak menjadi supernova. Beberapa bulan kemudian, saat sedang mempersiapkan

diri untuk menjadi pembicara pada konferensi astronomi, Andrew baru menyadari bahwa dia tidak memperhitungkan satu fakta: Bumi beredar mengikuti garis orbit yang berbentuk elips, bukan lingkaran. Andrew telah melakukan kesalahan yang luar biasa besar, luar biasa memalukan. Planet yang dikiranya telah dia temukan sama sekali tidak ada.

Andrew berjalan memasuki ruang auditorium, naik ke atas panggung, dan di hadapan ratusan koleganya mengakui kesalahan tersebut. Di akhir pengakuannya, suasana ruangan bergemuruh dengan suara tepuk tangan. Semua hadirin berdiri. Seorang ahli fisika astronomi menyebut peristiwa itu: "Hal paling terhormat yang pernah saya saksikan."

Andrew Lyne tidak sendiri. Para psikolog pun menemukan bahwa mengakui kesalahan tidak otomatis menggugurkan kompetensi kita. Tindakan itu justru dipandang sebagai bentuk kejujuran dan kemauan belajar. Meskipun para ilmuwan meyakini bahwa reputasi mereka akan rusak jika mengakui penelitiannya gagal direplikasi, yang sebaliknya pun benar: mereka dinilai lebih baik apabila mau mengakui, alih-alih menyangkal, data baru. Lagi pula, seperti dikatakan aktor Will Smith, tidak perlu mencari "siapa yang salah jika kita yang bertanggung jawab untuk memperbaiki sesuatu. Dengan mengambil tanggung jawab itu, berarti kita sedang mengembalikan kekuatan ke tangan kita."

URUTAN WAKTU MEMPELAJARI HAL BARU

Saat kita menyadari kita mungkin salah, kita cenderung membela diri dengan mengatakan, "Saya berhak berpendapat." Saya ingin mengoreksi pernyataan itu: benar, kita berhak atas pendapat yang disuarakan di dalam hati. Apabila kita ingin mengutarakannya, saya percaya kita bertanggung jawab memastikan pendapat itu memiliki dasar logika dan fakta, menguraikan penalaran kita kepada orang lain, dan mengubah pendapat jika terdapat bukti-bukti baru yang lebih baik.

Dengan pemikiran ini, kita kembali ke para mahasiswa Harvard yang keyakinannya diserang dalam sebuah penelitian tidak etis gagasan Henry Murray. Kalau boleh menebak, menurut saya, para mahasiswa yang menganggap pengalaman itu menyenangkan memiliki cara pikir yang mirip dengan ilmuwan dan peramal hebat. Bagi mereka, pertanyaan-pertanyaan terhadap pendapat yang mereka miliki adalah kesempatan membangun dan mengembangkan pemikirannya. Para mahasiswa yang merasa tertekan sepanjang pengalaman itu tidak tahu cara melepaskan diri dari opininya. Opini, bagi mereka, melekat dengan identitas diri. Serangan terhadap pandangan mereka adalah ancaman terhadap diri pribadi mereka. "Diktator" internal sedang melindungi mereka.

Sebagai contoh adalah mahasiswa dengan julukan Lawful. Lawful merasa penelitian tersebut merusak kondisi emosionalnya. "Lawan kami dalam debat menjadikan kami sasaran dari berbagai macam hinaan," komentar Lawful, 40 tahun kemudian. "Pengalaman itu sangat tidak menyenangkan."

Saat ini, Lawful memiliki julukan berbeda. Julukan yang dikenal oleh sebagian besar warga Amerika. Lawful dikenal juga sebagai Unabomber.

Lawful, yang bernama asli adalah Ted Kaczynski, lantas bekerja sebagai dosen matematika yang belakangan menjadi anarkis dan pelaku teror domestik. Dia mengirim bom yang menimbulkan 3 korban tewas dan 23 korban luka. Penyidikan panjang oleh FBI selama 18 tahun memuncak pada penangkapan Ted, yaitu setelah *The New York Times*

dan *The Washington Post* menerbitkan manifesto yang ditulis oleh Ted. Saudara laki-laki Ted mengenali tulisan saudaranya. Saat ini, Ted sedang menjalani hukuman penjara seumur hidup tanpa kemungkinan dibebaskan secara bersyarat.

Kutipan yang saya tampilkan sebelumnya adalah cuplikan dari manifesto yang ditulis oleh Ted. Jika Anda membaca keseluruhan naskah manifesto, kemungkinan besar Anda tidak akan merasa terganggu dengan isi ataupun struktur tulisan Ted. Yang terasa mengganggu adalah betapa kuat keyakinan Ted terhadap gagasan yang dia tuangkan. Ted sedikit sekali mempertimbangkan pandangan yang berbeda dan nyaris tidak menunjukkan bahwa dia mungkin salah. Mari lihat bagian pembukaan dari manifestonya:

> Revolusi industri dan konsekuensinya telah menimbulkan bencana terhadap umat manusia.... Revolusi industri telah mengguncang kestabilan masyarakat, membuat hidup tidak memuaskan.... Pengembangan teknologi yang terus berjalan akan memperparah keadaan ini. Martabat umat manusia akan tercederai semakin jauh dan alam akan semakin rusak.... Apabila sistem dapat bertahan, maka konsekuensi berikut tidak bisa dihindari: Takkan ada cara untuk mereformasi atau mengubah sistem....

Kasus Ted membuat banyak pihak mempertanyakan kondisi kesehatan jiwanya dan pertanyaan-pertanyaan ini tidak terjawab. Namun, saya tidak bisa tidak berandai-andai: kalau saja dia belajar mempertanyakan pendapatnya sendiri, apakah dia masih bisa membenarkan kekerasan yang dilakukannya? Kalau saja dia mengasah kemampuan menemukan kesalahan dalam pemikirannya, apakah dia akan tetap melakukan tindakan keji yang sama?

Setiap kali kita berjumpa dengan informasi baru, kita selalu punya pilihan. Kita bisa melekatkan opini dengan identitas diri dan memantapkan sikap keras kepala seiring kita berkhotbah dan menyerang

orang lain. Atau, kita bisa memilih berpikir seperti seorang ilmuwan. Kita bisa memandang diri kita sebagai seseorang yang komitmennya terletak pada pencarian kebenaran, meskipun pencarian itu membuktikan bahwa pandangan kita keliru.

Bab 4

Berselisih dengan Sehat

Psikologi di Balik Konflik yang Konstruktif

□ □ □

Argumentasi sangatlah vulgar, karena semua orang di dalam masyarakat yang baik memiliki pendapat yang persis sama.

—Oscar Wilde

Sebagai dua putra termuda di sebuah keluarga besar seorang uskup, kedua anak yang akan diceritakan ini melakukan segalanya bersama-sama. Mereka menerbitkan surat kabar dan membangun usaha percetakan. Mereka membuka bengkel sepeda, kemudian mulai memproduksi sepeda sendiri. Dan, setelah bertahun-tahun bekerja keras, mencoba menjawab permasalahan yang sepertinya mustahil dijawab, mereka pun berhasil menemukan versi paling pertama dari pesawat terbang.

Kali pertama Wilbur dan Orville Wright terkena demam pesawat adalah saat ayah mereka pulang membawa helikopter mainan. Setelah mainan itu rusak, Wilbur dan Orville membuat sendiri mainan yang sama. Permainan semasa kanak-kanak berkembang menjadi kerja sama memikirkan moda udara bagi manusia. Dalam perjalanan ini, tidak pernah tampak nuansa persaingan di antara keduanya.

Bahkan, Wilbur pernah berkata mereka juga "berpikir bersama-sama". Walaupun proyek pesawat terbang diluncurkan oleh Wilbur, kedua bersaudara ini mendapatkan pengakuan yang setara terhadap pencapaian mereka. Ketika mereka harus memilih siapa yang akan menjadi pilot untuk penerbangan bersejarah Kitty Hawk, keputusan diambil dengan cara sederhana, yaitu melempar koin.

Cara-cara berpikir baru memang sering kali datang dari hubungan yang telah lama terjalin. Persahabatan komedian Tina Fey dan Amy Poehler dimulai sejak bertemu di sebuah kelas improvisasi pada usia 20-an tahun. Dalam hal the Beatles, perkenalan para anggota grup musik ini bahkan terjadi jauh lebih awal, yaitu saat mereka SMA. Seseorang yang kenal dengan Paul McCartney dan John Lennon memperkenalkan keduanya; selang beberapa menit, Paul sudah mengajarkan John cara menyetem suara gitar. Bisnis es krim Ben & Jerry's juga merupakan hasil persahabatan kedua pendirinya yang bermula di pelajaran olahraga kelas 1 SMP. Contoh-contoh ini mengesankan bahwa kemajuan yang dicapai dua orang atau lebih adalah hasil kecocokan semua pihak. Padahal, seperti semua kebenaran, kenyataannya jauh lebih rumit.

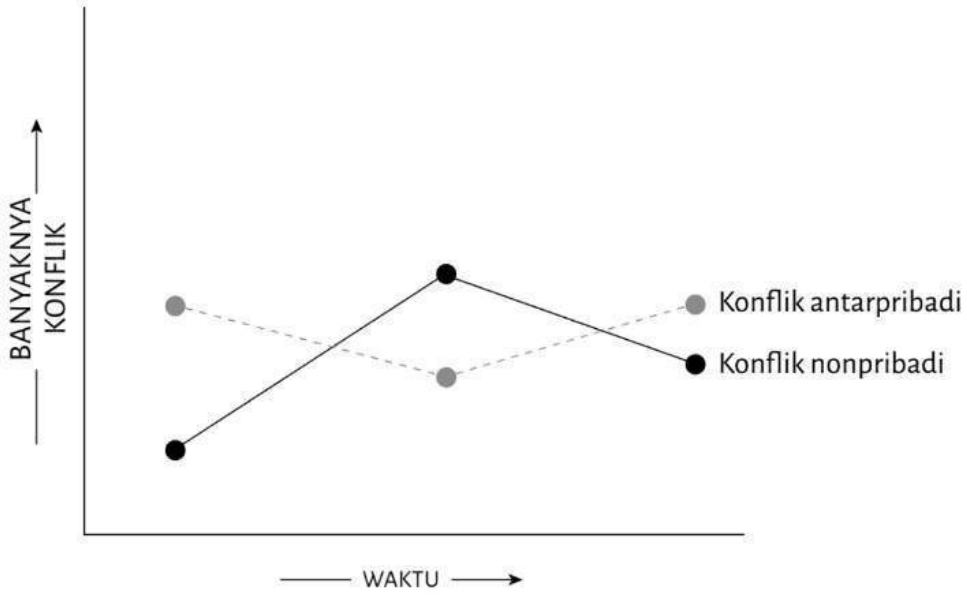
Salah satu ahli terkemuka dunia dalam hal konflik adalah psikolog organisasi di Australia bernama Karen "Etty" Jehn. Jika mendengar kata "konflik", yang timbul di benak kita mungkin adalah hal-hal yang disebut oleh Etty sebagai konflik antarpribadi *(relationship conflict)*—konflik personal dan emosional yang diwarnai tidak hanya oleh gesekan, tetapi juga permusuhan. *Dasar pengecut. Akan kupakai kata-kata sederhana supaya kau pasti paham, dasar monyet, mukamu seperti babi kutilan. Kau tukang pungut apel dari toilet… dan kau suka itu.*

Akan tetapi, Etty juga mengidentifikasi jenis konflik lain yang disebutnya konflik nonpribadi (*task conflict)*—konflik yang nonpribadi berisi perdebatan tentang ide dan pendapat. Konflik nonpribadi muncul saat kita berdebat tentang, misalnya, calon pegawai, restoran makan malam, atau nama anak antara Gertrude atau Quasar. Pertanyaannya, apakah kedua jenis konflik ini memiliki konsekuensi berbeda?

Beberapa tahun lalu, saya melakukan survei terhadap ratusan tim baru di Silicon Valley. Topik survei adalah konflik, dan survei dilakukan beberapa kali dalam periode enam bulan pertama tim-tim ini bekerja. Nyatanya, semua tim bisa bersepakat mengenai jenis konflik yang mereka alami, termasuk tim yang selalu saja bertengkar dan sulit mencapai konsensus dalam hal apa pun. Setelah proyek selesai, saya mewawancarai tiap-tiap manajer tim untuk mengevaluasi efektivitas timnya.

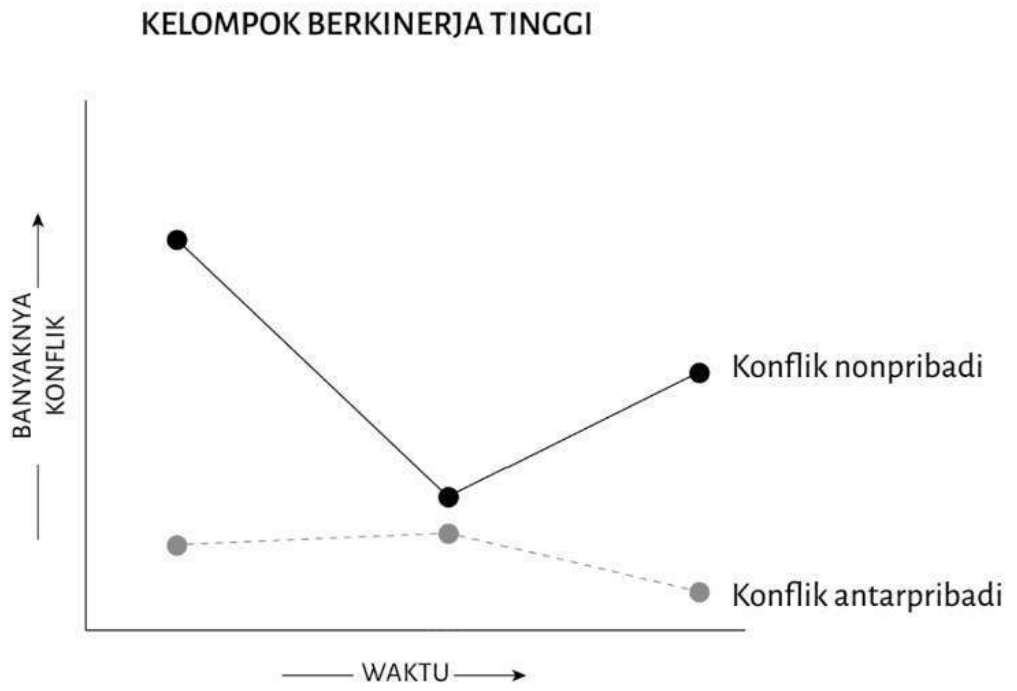
Tim-tim yang berkinerja rendah memulai kerja sama mereka dengan konflik antarpribadi alih-alih konflik nonpribadi. Tim-tim ini sejak awal mengalami perselisihan yang bersifat pribadi; mereka sibuk saling tidak menyukai sampai-sampai merasa kesulitan mempertanyakan pendapat satu sama lain. Banyak tim yang membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk bisa mengatasi isu antarpribadi. Setelah mereka berhasil melampaui masalah dan tim dapat memperdebatkan hal-hal yang lebih penting, sering kali mereka sudah tidak punya waktu untuk memikirkan ulang arah pekerjaannya.

KELOMPOK BERKINERJA RENDAH



Lalu, apa yang terjadi pada tim berkinerja tinggi? Mungkin Anda sudah bisa menduganya; sejak awal, konflik antarpribadi minim dan dijaga agar tetap minim sepanjang durasi kerja sama. Hal ini tidak berarti

tim-tim tidak mengalami konflik nonpribadi pada awalnya: para anggota tim tidak segan mengeluarkan pendapat-pendapat yang berseberangan. Mereka menyelesaikan satu per satu perbedaan pendapat, sehingga mampu menyamakan visi dan melanjutan pekerjaan sampai muncul isu baru untuk diperdebatkan.



Secara keseluruhan, terdapat lebih dari seratus penelitian yang mempelajari jenis-jenis konflik dengan lebih dari delapan ribu tim kerja sebagai subjek. Sebuah metaanalisis terhadap penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa konflik antarpribadi, secara umum, berdampak negatif terhadap kinerja. Akan tetapi, sebagian konflik nonpribadi bisa menguntungkan: konflik nonpribadi telah dikaitkan dengan kreativitas dan keputusan yang lebih cerdas. Sebagai contoh, terdapat bukti bahwa ketika suatu tim menghadapi konflik nonpribadi dengan intensitas sedang pada awal bekerja, mereka bisa menghasilkan lebih banyak ide orisinal seperti dialami perusahaan-perusahaan teknologi China; mereka bisa lebih inovatif seperti dialami perusahaan-perusahaan jasa ekspedisi di Belanda; dan bisa mengambil keputusan yang lebih baik, seperti dialami oleh rumah-rumah

sakit Amerika. Dan, sebagaimana dinyatakan oleh suatu tim penelitian dalam kesimpulannya, "Ketiadaan konflik bukan pertanda hubungan yang harmonis, melainkan apati."

Salah satu hal yang menyebabkan konflik antarpribadi merugikan adalah karena jenis konflik ini menghalangi kemampuan kita berpikir ulang. Saat suatu perdebatan menyentuh ranah pribadi dan emosional, sangat mungkin kita menjadi pengkhotbah yang merasa dirinya paling benar, jaksa yang penuh ketidaksukaan terhadap lawannya, atau politikus berpikiran sempit yang tidak mau tahu pendapat dari luar kubunya. Sementara itu, konflik nonpribadi bisa menjadi konstruktif jika memancing keragaman gagasan, sehingga kita pun terhindar dari jebakan kepercayaan diri yang terlalu tinggi. Konflik jenis ini bisa membuat kita tetap rendah hati, kritis terhadap hal yang kita anggap benar, dan ingin tahu terhadap hal-hal yang mungkin tidak kita ketahui. Dengan demikian, kita pun digiring untuk berpikir kembali, didekatkan kepada kebenaran tanpa merugikan hubungan dengan individu lain.

Meskipun berbeda pendapat itu bisa produktif dan merupakan keterampilan hidup yang penting, bagi banyak dari kita, keterampilan ini tidak pernah terasah sepenuhnya. Permasalahannya berakar dari masa kecil kita: orangtua umumnya berdebat di dalam ruangan tertutup karena khawatir konflik akan membuat anak cemas atau merusak karakter mereka. Akan tetapi, penelitian menunjukkan bahwa frekuensi perdebatan antara orangtua tidak punya pengaruh terhadap perkembangan anak, baik secara akademis, sosial, maupun emosional. Yang berpengaruh adalah perilaku orangtua saat berdebat, bukan seberapa sering. Anak-anak yang orangtuanya bisa berdebat dengan sehat akan merasa lebih aman secara emosional saat memasuki sekolah dasar kelak. Selama beberapa tahun berikutnya, anak-anak ini juga yang biasanya menunjukkan sikap ringan tangan dan welas asih terhadap teman-temannya.

Dengan mampu melakukan debat yang sehat, kita tidak hanya menjadi lebih beradab. Daya kreatif kita pun akan bertambah. Sebuah

penelitian klasik menunjukkan bahwa arsitek-arsitek yang paling kreatif lebih mungkin berasal dari rumah yang "ramai" dengan gesekan dibandingkan rekan-rekan mereka yang setara kompetensinya secara teknis, tetapi kurang autentik ide-idenya. Arsitek-arsitek terbaik umumnya tumbuh di dalam rumah tangga yang "tegang, tetapi aman", sebagaimana diuraikan oleh psikolog Robert Albert: "Seorang calon kreatif berasal dari keluarga yang tidak harmonis, keluarga yang punya 'kekurangan'." Orangtua mereka tidak melakukan kekerasan fisik ataupun verbal, tetapi mereka juga tidak menjauhi konflik. Alih-alih mengajarkan anaknya untuk lebih banyak diam dalam perkacapan, orangtua ini justru mendorong anak-anak untuk berani bersuara bagi dirinya. Anak-anak pun belajar mengekspresikan diri dan menerima ekspresi diri orang lain. Itulah yang dialami oleh Wilbur dan Orville Wright.

Wilbur dan Orville pernah menyatakan, mereka berpikir bersama-sama. Yang sebenarnya mereka maksudkan adalah mereka bertengkar bersama-sama. Di dalam keluarga mereka, perdebatan adalah makanan sehari-hari. Ayah mereka adalah seorang uskup di sebuah gereja lokal, tetapi dia menaruh pula buku-buku yang ditulis oleh penulis ateis di perpustakaannya—dan dia mendorong anak-anaknya untuk membaca, kemudian memperdebatkan isi buku. Anak-anak pun belajar berani memperjuangkan idenya sekaligus belajar tabah jika kalah dalam suatu perdebatan tanpa kehilangan tekad mereka. Saat keduanya sedang berupaya menyelesaikan sebuah masalah, perdebatan mereka bisa berlangsung tidak hanya berjam-jam, tetapi juga berpekan-pekan, bahkan berbulan-bulan. Mereka berdebat bukan didorong oleh kemarahan. Mereka berdebat karena mereka menikmati dan merasa dapat belajar dari proses itu. "Saya suka beradu mulut dengan Orv," komentar Wilbur. Sebagaimana kita akan lihat, perdebatan mereka yang paling panas dan panjang adalah perdebatan yang membuat mereka berpikir ulang tentang beberapa asumsi penting yang selama ini membuat manusia tidak bisa melintasi angkasa.

COBAAN ORANG YANG SELALU INGIN MENYENANGKAN ORANG LAIN

Sepanjang yang saya ingat, saya selalu lebih suka menjaga agar suasana tetap damai. Mungkin, penyebabnya adalah pengalaman ditinggalkan sekelompok teman pada masa SMP. Mungkin, sifat ini adalah keturunan. Mungkin, saya cenderung seperti itu karena mengalami orangtua yang bercerai. Apa pun penyebabnya, kecenderungan ini memiliki nama di bidang psikologi. Istilahnya adalah *agreeableness*, karakter seseorang yang selalu mengiyakan kata-kata orang lain, dan hal ini merupakan salah satu ciri kepribadian yang umum ditemukan di seluruh dunia. Orang yang tidak pernah menyanggah perkataan atau perilaku orang lain cenderung menyenangkan. Ramah. Sopan. Seperti orang Kanada.[10]

Saya selalu spontan ingin menghindari konflik apa pun, seremeh apa pun. Saat naik Uber dan angin AC terlalu kencang, saya kesulitan meminta pengemudi mengecilkan AC-nya—saya akan duduk di bangku belakang sambil kedinginan dalam diam sampai gigi-gigi saya gemeletukan. Jika kaki saya terinjak seseorang, saya yang akan meminta maaf karena kaki saya sudah mengganggu jalan orang itu. Dalam hasil evaluasi para mahasiswa saya, salah satu keluhan yang paling sering mereka kemukakan adalah saya "terlalu baik terhadap komentar-komentar bodoh".

Sementara itu, orang yang tidak gampang mengikuti arus cenderung lebih kritis, skeptis, dan menantang—dibandingkan teman-temannya, mereka lebih mungkin kelak bekerja sebagai insinyur atau pengacara. Mereka bukan hanya nyaman berkonflik, tetapi juga merasa konflik membuat mereka bersemangat. Jika Anda adalah

[10]Menurut satu analisis terhadap 40 juta cuitan, dibandingkan orang Kanada, warga Amerika Serikat lebih mungkin menggunakan kata-kata kasar seperti *sh*t*, *b*tch*, *hate*, dan *damn*; sementara, orang Kanada lebih menyukai kata-kata yang kalem seperti *thanks*, *great*, *good*, dan *sure*.

ALASAN SAYA MENGHINDARI KONFLIK

orang yang sangat melawan arus, Anda mungkin lebih senang saat terlibat dalam adu argumentasi daripada percakapan yang tenang. Seseorang dengan kepribadian ini acap mendapatkan reputasi yang kurang menyenangkan: mereka dicap sebagai penggerutu yang selalu saja mengeluhkan setiap ide—bahkan dicap seperti Dementor yang mengisap keceriaan dari setiap pertemuan. Pandangan saya berubah drastis saat saya mempelajari Pixar.

Pada 2000, Pixar sedang sangat bersemangat. Berkat pemanfaatan komputer, tim-tim mereka berhasil menghadirkan karya animasi yang inovatif, *Toy Story*, yang menjadi karya *blockbuster* Pixar yang pertama. Selain *Toy Story,* Pixar ketika itu juga baru saja menelurkan dua karya sukses. Akan tetapi, para pendiri perusahaan tidak puas. Mereka merekrut seorang sutradara bernama Brad Bird untuk membuat perubahan. Brad baru saja meluncurkan film pertamanya; film itu mendapat ulasan yang cukup baik, tetapi kurang berhasil secara komersial sehingga Brad ingin sekali melakukan sesuatu yang akan membuatnya diakui. Saat Brad menyampaikan visinya, jajaran pemimpin bidang teknis di Pixar berkata rencananya mustahil diwujudkan; perusahaan akan butuh sepuluh tahun dan dana senilai US$ 500 juta.

Brad tidak mau menyerah begitu saja. Untuk proyeknya, dia mengumpulkan orang-orang paling eksentrik di Pixar—orang-orang

yang tidak mudah setuju, yang gemar menggerutu, dan yang tidak pernah puas. Mereka dijuluki kambing hitam oleh sebagian orang. Sebagian lain menyebut mereka bajak laut. Setelah terkumpul, Brad memperingatkan mereka bahwa tak ada satu orang pun yang percaya proyek ini dapat selesai. Empat tahun kemudian, tim Brad tidak hanya meluncurkan film paling rumit yang pernah digarap Pixar; mereka juga berhasil menurunkan biaya produksi per menit. *The Incredibles* meraup pendapatan kotor senilai hingga $ 631 juta dari penayangannya di seluruh dunia dan meraih piala Oscar untuk kategori Film Animasi Terbaik.

Sekarang, perhatikan hal-hal yang *tidak* dilakukan oleh Brad. Dia tidak mengisi timnya dengan orang-orang yang mudah setuju. Orang-orang tipe ini memang cocok memenuhi fungsi pendukung: mereka senang mendorong dan menyemangati orang lain. Akan tetapi, tindakan berpikir ulang membutuhkan sekelompok orang yang berbeda: sekelompok orang yang membentuk unit penyanggah, yang dapat kita percayai untuk menunjukkan kelemahan dan membantu kita mengatasi kelemahan itu. Peran mereka adalah mengaktifkan siklus berpikir ulang dengan memaksa kita bersikap rendah hati terhadap kemampuan kita, ragu terhadap pengetahuan kita, dan penuh ingin tahu terhadap pandangan-pandangan baru.

Para anggota kelompok ini idealnya bersifat "sulit" karena mereka tidak takut mempertanyakan cara-cara lama dan membuat kita berpikir ulang. Terdapat bukti yang menunjukkan bahwa orang-orang yang tidak lekas setuju dengan pendapat orang lain lebih sering angkat bicara—khususnya ketika pemimpin mereka tidak terlalu reseptif—dan mendorong konflik nonpribadi. Mereka seperti tokoh dokter di seri *House* atau atasan di film *The Devil Wears Prada*. Mereka memberikan masukan kritis yang mungkin tidak enak di telinga, tetapi dibutuhkan.

Memanfaatkan potensi orang-orang yang tidak gampang sepakat ini tidak selalu mudah. Ada beberapa prasyarat yang dibutuh-

kan. Beberapa penelitian di perusahaan pengeboran minyak dan perusahaan teknologi menyatakan bahwa rasa tidak puas memunculkan kreativitas, tetapi hanya jika karyawan merasa punya komitmen dan didukung. Karyawan-karyawan yang "menyimpang" lebih mungkin memberikan nilai tambah jika mereka memiliki ikatan yang kuat dengan rekan-rekan kerjanya.[11]

Sebelum Brad Bird bergabung, Pixar sudah pernah mengajak individu-individu berbakat bekerja sama dengan tujuan mendorong batasan-batasan kemampuan kreatif Pixar. Akan tetapi, tokoh-tokoh yang diangkat di dalam film-film Pixar terdahulu berwujud mainan, serangga, dan monster yang relatif sederhana untuk dibuat animasi. Komputer saat itu belum mampu membuat film dengan tokoh-tokoh manusia super yang tampak cukup mirip dengan manusia di dunia nyata, sehingga tim teknis pun mundur saat mendengar visi Brad untuk film *The Incredibles*. Dan, saat itu jugalah Brad menciptakan tim yang berbeda. Dia menarik para "bajak laut" untuk menciptakan konflik nonpribadi dan memaksa semua orang memikirkan ulang mengenai penciptaan animasi.

Brad mengumpulkan bajak lautnya di dalam bioskop Pixar, kemudian berkata bahwa rekan sejawat atau pemimpin boleh saja tidak percaya pada mereka, tetapi Brad percaya. Setelah membangun semangat mereka, Brad melakukan segala hal yang dia bisa untuk memancing ide-ide mereka. "Saya sengaja mencari orang-orang yang merasa tidak puas karena mereka punya cara kerja yang lebih baik, hanya saja kesulitan menyalurkannya," kata Brad kepada saya. "[Mereka seperti]

---

[11]Dalam membangun tim, ada situasi ketika kita perlu memilih orang-orang yang sejalan dengan sistem, tetapi ada pula masa ketika orang-orang yang *nyeleneh* lebih bisa memberikan nilai. Menurut penelitian, idealnya kita memilih orang-orang dengan ciri dan latar belakang berbeda, tetapi menganut prinsip yang serupa. Keragaman kepribadian dan pengalaman menghadirkan ide-ide segar yang baik bagi siklus berpikir ulang, selain saling melengkapi dalam hal keterampilan dan praktik kerja. Kesamaan nilai dapat mendorong komitmen dan kolaborasi.

mobil balap yang hanya dipanaskan di garasi alih-alih menyentuh aspal. Begitu pintu garasi itu dibuka, mereka akan menghadirkan perjalanan yang sensasional." Para bajak laut memenuhi ekspektasi Brad. Mereka menemukan teknik-teknik alternatif yang lebih ekonomis dan solusi mudah untuk masalah-masalah yang sulit. Ketika tiba waktunya membuat animasi sebuah keluarga dengan kekuatan super, mereka tidak berlarut-larut memikirkan cara menampilkan kontur otot-otot kekar yang rumit. Mereka justru menemukan bahwa bentuk-bentuk oval dapat diletakkan tumpang tindih sehingga menjadi dasar untuk membentuk gambar otot.

Saya bertanya kepada Brad, bagaimana dia bisa menyadari bahwa bajak lautnya tersebut bernilai. Jawabannya, karena dia adalah salah satu dari mereka. Saat tumbuh besar, Brad pernah makan malam di rumah seorang teman dan terkejut mendapatkan pertanyaan-pertanyaan sopan dari orangtua temannya, seperti tentang pengalaman hari itu di sekolah. Di keluarga Bird, makan malam adalah ajang keri-

butan—semua orang saling melampiaskan emosi, berdebat, dan mengungkapkan isi pikiran. Untuk Brad, "percakapan" semacam itu penuh pertentangan, tetapi juga menyenangkan, dan sikap inilah yang dia bawa saat melakoni pekerjaan pertamanya—pekerjaan impiannya—di Disney. Sejak awal, Brad dibina dan dilatih oleh sekelompok ahli di Disney yang selalu mengutamakan kualitas. Brad frustrasi mendapati pengganti para mentornya—yang bertugas mengawasi kerja karyawan generasi baru di Disney—tidak memiliki standar yang sama. Dalam beberapa bulan setelah mulai bekerja sebagai animator Disney, Brad sudah berani mengkritik pemimpin senior karena menggarap proyek yang konvensional dan menghasilkan produk di bawah standar. Brad tidak diacuhkan dan diminta bekerja seperti biasa. Brad menolak, kemudian dipecat.

Saya sudah amat sering menyaksikan pemimpin organisasi menghindar dari konflik nonpribadi. Seiring dengan semakin besar kewenangan yang mereka miliki, mereka menutup telinga dari kritik dan lebih suka mendengarkan hal-hal yang menyanjungnya. Mereka menjadi politikus yang mengelilingi diri dengan orang-orang ABS, Asal Bapak Senang, dan rentan termakan kata-kata manis para penjilat. Penelitian mengungkap bahwa saat kinerja perusahaan turun, para CEO yang menyukai pujian dan konformitas menjadi berlebihan percaya dirinya. Mereka memilih tetap menjalankan strategi lama alih-alih berubah—dan hal inilah yang menyebabkan mereka jatuh dan gagal.

Kita bisa belajar lebih banyak dari seseorang yang menantang penalaran kita daripada orang yang selalu setuju dengan kesimpulan yang kita ambil. Pemimpin yang baik adalah seseorang yang mau mendengar kritik dan membuat dirinya lebih kuat lagi. Sebaliknya, pemimpin yang lemah membungkam kritik dan dengan begitu menjadikan dirinya semakin lemah. Hal ini tidak hanya berlaku atas orang-orang yang berkuasa. Kita pun, meski setuju dengan prinsip ini, pada kenyataannya sering tidak bisa melihat manfaat berada di tengah orang-orang yang menantang.

Dalam suatu eksperimen, orang-orang yang menerima kritik alih-alih pujian dari rekan kerjanya ternyata empat kali lebih mungkin untuk meminta rekan kerja baru. Di pelbagai lingkungan kerja, kecenderungan reaksi karyawan yang menerima masukan keras dari rekannya selalu berupa menghindari atau tidak melibatkan lagi rekan kerja itu. Hal ini justru berakibat penurunan kinerja karyawan yang menerima kritik.

Sejumlah organisasi dan profesi mencoba menanggulangi kecenderungan ini dengan membangun *challenge network*, jaringan orang-orang yang aktif mengkritik dan menyanggah suatu ide, ke dalam budaya kerja. Pentagon dan Pemerintah AS, misalnya, memiliki sesi rutin yang dinamai *murder boards*—nama yang sangat tepat karena setiap sesi berisi konflik nonpribadi, diikuti oleh orang-orang tangguh yang diminta mengkritik program dan calon pejabat. Organisasi X milik Google, yang menjuluki diri "*moonshot factory*" alias tempat untuk ide-ide radikal dan ambisius, memiliki tim evaluasi cepat yang bertanggung jawab membedah proposal: anggota tim melakukan asesmen secara independen dan menyetujui hanya proposal yang terbukti berani sekaligus bisa dilaksanakan. Di dunia ilmiah, *challenge network* sering kali tidak terpisahkan dari proses pengkajian karya ilmiah oleh rekan sejawat. Laporan penelitian dikumpulkan secara anonim, kemudian dikaji oleh para ahli independen yang tidak mengetahui nama-nama penulis. Saya tidak akan lupa sebuah surat penolakan yang saya terima, yang isinya adalah saran dari salah seorang pengkaji agar saya mempelajari dulu karya-karya Adam Grant. *Heh, Adam Grant kan saya sendiri.*

Dalam proses menulis buku, saya akan mendata orang-orang yang dapat masuk ke *challenge network* pribadi saya. Saya akan mengajak sekelompok kritikus yang cerdas dan meminta mereka untuk membedah setiap bab tulisan hingga sekecil-kecilnya. Dari pengalaman terdahulu, saya sudah belajar nilai penting untuk mempertimbangkan nilai yang mereka miliki dan kepribadian mereka. Yang saya cari adalah orang-orang yang berani melawan arus, tetapi mau memberikan ma-

sukan, bukan sekadar mengkritik. Dalam istilah saya, mereka *giver*, pemberi, bukan *taker* atau penerima. Orang-orang ini biasanya merupakan kritikus terbaik: niat mereka adalah menyempurnakan suatu karya, bukan memuaskan egonya. Mereka mengkritik bukan karena merasa minder; mereka mempertanyakan sesuatu karena mereka peduli. Mereka "keras", dengan maksud yang baik.[12]

Ernest Hemingway pernah berkata, "Anugerah terpenting yang bisa dimiliki seorang penulis yang baik adalah kemampuan dirinya untuk mendeteksi 'sampah' dan tahan goncangan." *Challenge network* saya adalah detektor "sampah". Saya membayangkan situasinya seperti arena tinju untuk kebaikan. Aturan paling utama: Anda tidak sopan jika menghindari argumentasi. Diam adalah sikap merendahkan nilai dari pandangan kita sendiri dan kemampuan kita untuk berdebat secara beradab.

Brad Bird mengikuti aturan tersebut. Perdebatan-perdebatannya dengan John Walker, produser yang lama menjadi tangan kanannya, dianggap legendaris. Saat membuat *The Incredibles*, mereka bertengkar tentang setiap detail tokoh, termasuk perihal rambut—tentang ketepatan tampilan garis rambut yang sudah mundur pada tokoh ayah si pahlawan super hingga tentang rambut tokoh anak perempuan, apakah dia harus berambut panjang dan halus? Suatu ketika, Brad ingin tokoh bayi dalam animasi berubah bentuk menjadi seonggok jeli, tetapi John menolak ide itu. Perubahan wujud ini akan terlalu sulit dijadikan animasi, sementara jadwal produksi sudah mulur terlalu jauh. "Saya di sini hanya mencoba menggiringmu menuju garis akhir,"

---

[12]Kemampuan kita menerima kritik juga dapat bergantung pada kedekatan kita dengan pemberi kritik selain pada isi kritik itu sendiri. Dalam suatu penelitian, peserta eksperimen menunjukkan minimal 40 persen lebih reseptif terhadap kritik setelah diberitahukan, "Saya berkomentar seperti ini karena saya menyimpan ekspektasi yang tinggi dan saya tahu Anda mampu memenuhinya." Ternyata, tidak sulit mendengar kritik yang tidak enak jika pesan datang dari seseorang yang percaya kepada potensi dan peduli terhadap keberhasilan kita.

kata John, tertawa. "Saya cuma berusaha agar kita bisa selesai." Brad memukul meja dengan tinjunya dan membalas: "Saya ingin kita bisa selesai sebagai pemenang."

Pada akhirnya, John berhasil membujuk Brad dan ide jeli itu pun dihapus. "Saya suka bekerja dengan John, karena setiap kabar buruk selalu disampaikannya langsung di depan saya," kata Brad. "Perdebatan di antara kami itu bagus. Kami membela ide masing-masing itu bagus. Itulah yang membuat produk akhir kami lebih kuat."

Perdebatan-perdebatan Brad membawanya memenangkan dua piala Oscar dan menjadikan Brad pemelajar sekaligus pemimpin yang lebih unggul. John sendiri tidak menolak sama sekali ide membuat animasi seorang bayi yang berubah menjadi jeli. Dia meminta Brad untuk bersabar. Tentunya, saat tim akhirnya membuat film lanjutan *The Incredibles* empat belas tahun kemudian, terdapat adegan tokoh bayi yang berkelahi dengan seekor rakun dan bayi itu berubah menjadi jeli. Bisa saya katakan, adegan itulah yang membuat anak-anak saya tertawa paling kencang.

JANGAN SETUJU UNTUK TIDAK SETUJU

Tindakan menghadirkan pandangan-pandangan yang berbeda juga punya kelemahan. Ada risiko-risiko yang perlu dikelola sebagai hasil dari pendekatan ini. Dalam *The Incredibles* yang pertama, Nicole Grindle, yang kelak menjadi nama penting di dunia perfilman, bertugas menggarap simulasi rambut tokoh dan dia mengamati interaksi John dan Brad. Dalam produksi film sekuel, Nicole bertindak sebagai produser bersama-sama dengan John. Salah satu hal yang dikhawatirkan Nicole adalah perdebatan yang begitu terbuka antara Brad dan John, selaku dua pemimpin yang berpengaruh di dalam tim, berpotensi menenggelamkan suara-suara orang lain yang tidak terlalu nyaman berbicara. Misalnya, karyawan baru, orang yang ke-

pribadiannya introver, perempuan, dan orang lain dari kelompok minoritas. Orang-orang yang tidak memiliki kewenangan atau status tertentu lazim menggunakan cara pikir politikus—mereka menekan pandangannya sendiri agar dapat menyetujui HIPPO—*the Highest Paid Person's Opinion*, alias Pendapat Orang dengan Gaji Tertinggi. Terkadang, mereka memang tidak punya pilihan lain apabila ingin bertahan di pekerjaannya.

Untuk memastikan agar kebutuhan orang-orang ini untuk tetap bekerja tidak sampai menghalangi kontribusi mereka terhadap konflik nonpribadi, Nicole mendorong karyawan-karyawan baru untuk menyampaikan ide-ide yang beragam. Sebagian berbicara langsung di hadapan tim; ada pula yang menemui Nicole terlebih dahulu untuk meminta masukan dan dukungannya. Nicole sendiri bukan salah satu "bajak laut" pilihan Brad, tetapi semakin sering dia mengangkat sudut-sudut pandang berbeda, dia pun merasa semakin percaya diri menyanggah Brad dalam hal penokohan dan dialog. "Brad masih orang yang sama sejak dia bergabung dengan Pixar, meledak-ledak dan tidak segan berdebat, jadi kita harus siap beradu argumen setiap kali melontarkan pendapat yang berlawanan dengannya."

Konsep "beradu argumen" mengandung hal yang penting tentang bagaimana dan mengapa argumentasi yang positif bisa terjadi. Jika kita melihat Brad beradu argumen dengan rekan-rekannya—atau adu argumen antar-sesama bajak laut—kita akan melihat bahwa ketegangan di antara-mereka bersifat intelektual, bukan emosional. Nada bicara mereka penuh energi dan tekad, tetapi tidak bernada menjatuhkan atau agresif. Mereka tidak bersepakat bukan hanya demi bisa berargumen, tetapi karena mereka peduli. "Baik orang yang menyuarakan pendapatnya dengan lantang, maupun dalam diam tetapi konsisten menawarkan persepektif berbeda," jelas Nicole, "semua sama-sama bekerja untuk mencapai satu tujuan, yaitu membuat film-film yang hebat."

Setelah mengamati interaksi mereka dari dekat, pada akhirnya saya memahami sesuatu yang sejak lama terasa kontradiktif di dalam diri

saya sendiri: saya bisa menjadi orang yang mengikuti arus sekaligus menyukai perdebatan yang menarik. Dengan mengikuti arus, berarti kita menginginkan situasi harmonis dengan lingkungan sekitar, tetapi bukan konsensus secara kognitif. Kita bisa berpendapat berbeda tanpa harus menjadi orang yang tidak disukai. Saya takut sekali melukai perasaan orang lain, tetapi saya sama sekali tidak takut jika harus menyanggah dan mempertanyakan pendapat mereka. Bahkan, setiap kali saya berdebat dengan seseorang, perdebatan itu bukanlah tanda saya tidak hormat. Sebaliknya, berdebat adalah tanda bahwa saya menghormati lawan bicara. Artinya, saya menganggap nilai-nilai mereka cukup penting untuk diperdebatkan. Saya tidak akan repot-repot berdebat jika pendapat mereka tidak ada artinya bagi saya. Untuk saya, saya bisa merasa cocok dengan seseorang jika kami justru senang bisa membuktikan kesalahan satu sama lain.

Orang-orang yang dianggap menyenangkan, *agreeable*, juga tidak selalu menjauh dari konflik. Mereka sangat sensitif terhadap orang-orang di sekitarnya dan sering kali menyesuaikan dirinya dengan norma yang berlaku di tempat mereka berada. Contoh kesukaan saya mengenai hal ini adalah suatu eksperimen yang dilakukan oleh dua rekan saya, Jennifer Chatman dan Sigal Barsade. Orang-orang yang *agreeable* secara signifikan lebih mau mengikuti keinginan sekitarnya dibandingkan orang lain yang lebih blak-blakan berpendapat—dengan catatan mereka memang berada di tengah kelompok yang kooperatif. Jika ditempatkan di tengah tim yang kompetitif, orang-orang ini bisa sama blak-blakannya dengan rekan timnya yang lain.

Seperti itulah pengaruh Brad Bird terhadap John Walker. Kecenderungan alamiah John adalah menghindari konflik: di restoran, jika pelayan menyajikan pesanan yang salah, dia akan menutup mata terhadap kesalahan itu dan tetap bersantap. "Tetapi, kalau saya sedang mengerjakan sesuatu yang besar," katanya, "saya merasa punya kesempatan, bahkan tanggung jawab, untuk angkat bicara, untuk bersuara, berdebat. Bertempur sekuat tenaga begitu lonceng pagi ber-

bunyi, tetapi lantas bersantai minum bir setelah lonceng berbunyi lagi pada pukul lima sore."

Kemampuan menyesuaikan diri juga tampak dalam hubungan antara Wright bersaudara. Wilbur menjadi *challenge network* bagi Orville. Wilbur dikenal sebagai orang yang tanpa basa-basi: dia tidak terkesan oleh pendapat siapa pun dan punya kebiasaan menyerang ide orang lain begitu ide itu dilontarkan. Orville sebaliknya; dia lembut, ceria, dan sensitif terhadap kritik. Akan tetapi, sifat-sifat ini sepertinya menguap saat dia harus bekerja dengan saudaranya. "Dia itu petarung yang baik," kata Wilbur. Pada suatu malam, ketika sedang sulit tidur, tercetus ide dalam pikiran Orville untuk membangun kemudi yang bisa dipindahkan, alih-alih permanen. Keesokan harinya, pada waktu sarapan dan saat bersiap mengemukakan idenya kepada Wilbur, Orville mengedip ke arah teman mereka—Orville mengantisipasi Wilbur akan langsung menyanggah dan mengganyang idenya. Tak heran, Orville terkejut ketika Wilbur langsung membaca potensi di dalam idenya. Ide itu menjadi salah satu temuan terbesar mereka.

Orang yang blak-blakan dalam berpendapat tidak hanya memaksa

DARI KONFLIK NONPRIBADI MENJADI KONFLIK ANTARPRIBADI

kita berpikir ulang. Mereka juga membuat seseorang yang biasanya tidak suka berdebat menjadi nyaman berargumen. Orang-orang yang kelihatannya penggerutu tidak menghindari gesekan; mereka menghadapi gesekan. Dengan memperlihatkan bahwa mereka sanggup menangani konflik, mereka menciptakan norma yang dapat kita ikuti. Akan tetapi, apabila tidak hati-hati, argumentasi yang tadinya seperti pertandingan persahabatan bisa berubah menjadi perkelahian. Bagaimana menghindarinya?

EMOSI NAIK, TETAPI TIDAK MENGUASAI

Satu kelemahan besar konflik nonpribadi adalah mudahnya konflik ini melebar dan memasuki ranah konflik antarpribadi. Dari sekadar tidak bersepakat soal bumbu ayam pada acara keluarga, kalimat berikutnya yang terlontar, mungkin, "Bau, *lu*!"

Sepanjang hidup mereka, Wright bersaudara belajar mengetahui area sensitif masing-masing, tetapi bukan berarti mereka selalu bisa berdebat dengan kepala dingin. Saat sedang merancang pesawat terbang, hambatan terbesar mereka sebelum bisa melakukan eksperimen adalah masalah tersulit yang mereka temui sejauh itu: membuat baling-baling. Mereka tahu, sebuah pesawat terbang tidak akan bisa mengudara tanpa baling-baling, tetapi jenis baling-baling yang tepat belum ada ketika itu. Sepanjang bergulat dengan pelbagai pendekatan, mereka juga berdebat hingga berjam-jam, dan sering kali dengan suara serta nada yang semakin tinggi. Perselisihan yang satu ini berlangsung berbulan-bulan lamanya; masing-masing bergantian mempromosikan keunggulan solusinya sambil menjatuhkan solusi saudaranya. Tak tahan, adik mereka, Katherine, mengancam akan pergi dari rumah jika kakak-kakaknya tidak berhenti bertengkar. Ancaman ini tidak membuat Wilbur dan Orville berhenti. Suatu malam, perdebatan mereka memuncak menjadi pertengkaran yang bisa dibilang paling panas yang pernah mereka lakukan.

Anehnya, keesokan paginya, mereka muncul di bengkel dan bersikap seolah-olah tidak ada yang terjadi. Mereka melanjutkan perdebatan soal baling-baling, persis pada poin terakhir yang dibicarakan pada malam sebelumnya. Hanya saja, kali ini, tidak ada yang berteriak-teriak. Tak lama kemudian, mereka memeriksa ulang asumsi masing-masing dan akhirnya tiba pada pemikiran yang akan menjadi salah satu terobosan terbesar Wright bersaudara.

Wright bersaudara adalah ahlinya berdebat, melakukan konflik non-pribadi tanpa melebar menjadi konflik antarpribadi. Setiap kali suara mereka mengencang dan nadanya meninggi, itu berarti perdebatan mereka semakin intens—tetapi tidak ada nuansa permusuhan. Seorang mekanik berkomentar dengan kagum, "Sepertinya, mereka tidak pernah benar-benar marah, tetapi perdebatannya memang sengit sekali."

Eksperimen menunjukkan bahwa perselisihan yang dibingkai sebagai debat, bukan ketidaksepakatan, sudah menunjukkan bahwa kita reseptif, mau mempertimbangkan opini berbeda dan kemungkinan perlunya mengubah pikiran, sehingga mendorong lawan bicara menyampaikan lebih banyak lagi informasi kepada kita. Sementara itu, "ketidaksepakatan" terasa lebih personal dan berpotensi mengandung permusuhan; yang kita inginkan adalah debat mengenai gagasan, bukan emosi. Jika kita mengawali ketidaksepakatan dengan bertanya, "Bisa kita berdebat?" kita menunjukkan bahwa kita ingin berpikir seperti ilmuwan, bukan pengkhotbah atau jaksa. Dengan demikian, kita mendorong orang lain untuk mengambil cara pikir yang sama.

Wright bersaudara beruntung karena tumbuh besar di tengah keluarga yang menganggap ketidaksepakatan sebagai sesuatu yang produktif serta menyenangkan. Akan tetapi, saat berdebat dengan seseorang di luar keluarga, mereka sering kali harus menjelaskan ulang perilaku mereka. "Perdebatan yang baik hanyalah proses bersama untuk menjernihkan pandangan, agar kedua belah pihak bisa melihat dengan jelas," tulis Wilbur pada suatu ketika, kepada seorang rekan yang tersinggung setelah berdebat panas dengannya soal aero-

nautika. Wilbur juga menekankan bahwa perdebatan mereka sama sekali bukan sesuatu yang personal: baginya, perdebatan adalah kesempatan menguji dan menyempurnakan pemikiran. "Saya melihat, Anda menggunakan cara lama, yaitu mundur saat argumentasi Anda bahkan belum separuhnya terpatahkan. Saya sendiri merasa cukup yakin terhadap pemikiran saya, tetapi juga menantikan perdebatan yang baik sebelum mengambil keputusan. Suatu diskusi selalu memunculkan cara-cara baru dalam memandang sesuatu."

Saat berdebat perihal baling-baling, Wilbur dan Orville melakukan kesalahan yang lazim terjadi. Masing-masing berkhotbah tentang *mengapa* dirinya benar dan *mengapa* saudaranyalah yang salah. Setiap kali kita berdebat soal *mengapa*, kita berisiko merasakan keterikatan emosional terhadap pendapat kita sehingga abai terhadap pendapat orang lain. Perdebatan yang konstruktif akan lebih mungkin terjadi jika fokusnya terletak pada *bagaimana*.

Saat ilmuwan sosial bertanya kepada anggota masyarakat biasa tentang *mengapa* mereka mendukung suatu kebijakan—seperti pajak, kesehatan, atau sanksi nuklir—orang yang menjawab sering kali menjadi lebih kuat pendapatnya. Namun, jika pertanyaannya adalah tentang *bagaimana* suatu kebijakan bisa diwujudkan, atau bagaimana sekiranya kebijakan itu dapat dijelaskan kepada seorang ahli, maka timbul siklus berpikir ulang. Orang yang menjawab akan mulai melihat ada celah-celah dalam pengetahuan mereka, meragukan kesimpulannya sendiri, dan berkurang sikap ekstremnya; sekarang, mereka menjadi lebih ingin tahu tentang hal-hal lain yang berbeda.

Para psikolog menemukan bahwa sebagian besar dari kita mudah jatuh dalam ilusi pengetahuan. Tengoklah benda-benda sehari-hari, seperti sepeda, piano, atau *earbud* untuk mendengar musik: seberapa paham kita tentang cara kerja benda-benda ini? Pada umumnya, orang cenderung merasa terlalu percaya diri. Keyakinan mereka lebih tinggi dibandingkan pengetahuan mereka tentang benda-benda itu. Kita bisa membantu mereka melihat batasan pemahaman dengan meminta mereka menguraikan cara kerja benda. Bagaimana gigi-

gigi sepeda bekerja? Bagaimana tuts-tuts piano bisa mengalunkan musik? Bagaimana *earbud* bisa menghantarkan suara dari ponsel ke telinga kita? Banyak orang terkejut karena ternyata mereka kesulitan menjawab; dengan cepat, mereka sadar bahwa pengetahuan mereka yang sesungguhnya sangat sedikit. Dan, itulah yang terjadi pada Wright bersaudara setelah perdebatan tersengit mereka.

Keesokan paginya, Wilbur dan Orville memandang masalah baling-baling dengan sudut pandang baru. Orville yang lebih dulu tiba di bengkel berkata kepada mekanik mereka bahwa dia salah selama ini: desain baling-baling yang benar adalah yang diusulkan Wilbur. Setelah itu, Wilbur tiba, dan dia mulai mendebat idenya sendiri karena menurutnya, ide Orvillelah yang benar.

Seiring dengan pergeseran mereka ke cara pandang ilmuwan, perdebatan mereka tidak lagi berfokus pada alasan berhasil atau gagalnya solusi mereka, melainkan bagaimana solusi-solusi itu bisa bekerja. Pada akhirnya, mereka masing-masing menyadari kekurangan dalam pendekatannya dan berkesimpulan mereka *berdua* salah. "Kami membuat teori kami sendiri dalam hal ini dan tak lama kemudian menemukan," tulis Orville, "bahwa semua baling-baling yang dibuat sebelum kami adalah *salah*." Dia menyatakan desain baru mereka "*cukup baik* (sampai kami berkesempatan mengujinya di Kitty Hawk dan mencapai kesimpulan berbeda)."

Setelah membuat solusi yang lebih baik pun, Wilbur dan Orville tetap terbuka untuk berpikir ulang. Di Kitty Hawk, mereka menemukan bahwa desain mereka, nyatanya, memang desain yang benar. Yang ditemukan oleh Wright bersaudara adalah pesawat tidak (hanya) perlu satu baling-baling. Pesawat perlu *dua* baling-baling, masing-masing berputar ke arah berlawanan, agar bisa berfungsi seperti sayap yang berputar.

Itulah keindahan konflik nonpribadi. Dalam perdebatan-perdebatan besar, lawan debat kita bukanlah tembok penghalang, melainkan pendorong. Bak dua baling-baling yang berputar ke arah berlawanan, pemikiran berbeda dari dua pihak tidak akan menahan keduanya, melainkan membuat mereka terbang.

BAGIAN II

Berpikir Ulang dalam Lingkup Antarpribadi

Tentang Membuka Pikiran Orang Lain

Bab 5

Berdansa dengan "Musuh"

Cara Memenangkan Perdebatan dan Memengaruhi Orang Lain

□ □ □

Mengalahkan seseorang dalam suatu perdebatan tidak sama dengan mengubah keyakinannya.

—Tim Kreider

Pada usia 31 tahun, Harish Natarajan telah memenangkan 36 turnamen debat internasional. Menurut orang lain, prestasi ini adalah rekor dunia. Akan tetapi, lawan debat Harish hari ini adalah penantang yang unik.

Debra Jo Prectet adalah anak ajaib asal Haifa, Israel. Usianya baru delapan tahun. Dia baru saja memasuki kancah turnamen debat terbuka, yaitu musim panas lalu, tetapi sesungguhnya telah mempersiapkan diri bertahun-tahun lamanya. Debra telah membaca entah berapa banyak artikel untuk membangun pengetahuannya, mempelajari penulisan pidato dengan teliti untuk mengasah kejelasan penyampaian idenya, bahkan berlatih teknik pidato agar dia lihai menyelipkan humor. Sekarang, Debra siap menantang sang juara bertahan. Orangtuanya berharap Debra akan mencatatkan sejarah.

Harish sendiri tidak kalah ajaib. Pada usia delapan tahun, dia sudah mampu mengungguli orangtuanya dalam debat-debat mereka di rumah tentang sistem kasta yang berlaku di masyarakat India. Dia kemudian menjadi juara debat Eropa dan finalis kejuaraan debat dunia. Dia juga melatih tim debat sekolah yang mewakili Filipina dalam kejuaraan debat internasional. Saya diperkenalkan kepada Harish oleh seorang mantan mahasiswa yang kecerdasannya di atas rata-rata dan dulu sering berkompetisi melawan Harish. Menurutnya, dia kalah dalam "banyak (kemungkinan besar semua)" debat dengan Harish.

Harish dan Debra bertemu di San Fransisco pada Februari 2019, di hadapan penonton dalam jumlah besar. Mereka berdua tidak mengetahui topik yang akan diajukan. Saat mereka berjalan memasuki panggung, barulah moderator mengumumkan topik: haruskah PAUD disubsidi oleh pemerintah?

Mereka diberikan waktu hanya lima belas menit untuk bersiap, dan Debra diminta memberikan argumen terkuat yang mendukung subsidi, sementara Harish harus mencoba sekuat mungkin untuk menolak subsidi. Mereka harus bisa meyakinkan penonton agar mendukung sikap mereka tentang subsidi sekolah. Namun, dampak keduanya terhadap saya lebih luas lagi: mereka mengubah pandangan saya tentang cara memenangkan debat.

Debra mengawali argumennya dengan melontarkan lelucon; penonton tertawa saat dia berkata bahwa Harish boleh saja memegang rekor dunia dalam hal jumlah debat yang dimenangkannya, tetapi Harish belum pernah berhadapan dengan lawan seperti Debra. Setelah itu, Debra menyampaikan rangkuman penelitian-penelitian yang mengesankan banyaknya—dan dia menyebutkan sumber-sumbernya—yang mendukung manfaat PAUD dari segi akademis, sosial, dan profesional. Sebagai tambahan, dia juga mengutip pernyataan seorang perdana menteri tentang PAUD sebagai bentuk investasi yang cerdas.

Harish kemudian menyampaikan apresiasinya terhadap fakta-fakta yang dipaparkan Debra, tetapi lantas mengajukan argumen bahwa

subsidi PAUD bukan solusi yang baik untuk mengatasi dampak kemiskinan. Dia menyatakan bahwa isu ini perlu dilihat dari dua sudut pandang: apakah PAUD saat ini kekurangan sarana dan murid, dan apakah PAUD memberi ruang bagi mereka yang paling tidak beruntung. Dia berkata bahwa di dunia yang segala sesuatunya harus dipilih, subsidi PAUD bukanlah bentuk pemanfaatan dana pajak yang baik.

Setelah debat berjalan, 92 persen penonton sudah menetapkan pikiran mereka. Saya pun salah satunya: tak butuh waktu lama untuk saya menentukan sikap terhadap subsidi PAUD. Di Amerika Serikat, sistem pendidikan negeri mulai dari PAUD hingga SMA bebas biaya. Saya pernah membaca bukti-bukti penelitian yang menyatakan bahwa akses sejak dini ke sistem pendidikan, yaitu dalam beberapa tahun pertama kehidupan seorang anak, boleh jadi merupakan hal yang jauh lebih penting untuk membantu mereka menghindari kemiskinan dibandingkan hal apa pun yang mereka pelajari kelak. Saya percaya pendidikan adalah hak asasi manusia, sama seperti air, makanan, tempat tinggal, dan layanan kesehatan. Dengan demikian, saya ada di sisi Debra. Sambil menonton debat, saya mengamati bahwa argumen-argumen Debra mengena untuk saya. Berikut adalah beberapa contohnya:

> **Debra:** penelitian jelas menunjukkan bahwa PAUD yang baik bisa membantu anak mengatasi bentuk-bentuk ketertinggalan yang sering dikaitkan dengan kemiskinan.

Data memang *keren*! Saya jadi merinding.

> **Debra**: Hari ini, Anda mungkin akan mendengar lawan debat saya berbicara tentang prioritas yang berbeda … dia mungkin akan berkata bahwa subsidi diperlukan, tetapi tidak untuk PAUD. Izinkan saya bertanya kepada Saudara Natarajan… kenapa kita tidak melihat dahulu bukti dan data kemudian membuat keputusan berdasarkan bukti-bukti itu?

Menurut mantan mahasiswa saya, kalaupun ada satu kelemahan Harish, itu adalah bahwa argumen-argumennya yang luar biasa tidak selalu berangkat dari fakta.

> **Harish:** Izinkan saya memulai dengan menelaah premis utama... yaitu bahwa jika kita sepakat bahwa PAUD pada prinsipnya baik, maka seharusnya subsidi PAUD layak diberikan—hanya saja, saya berpendapat, pemahaman ini tidak akan pernah menjadi justifikasi yang cukup bagi subsidi.

Debra jelas sudah belajar dengan sangat baik. Dia tidak hanya melawan Harish dengan jitu dalam hal data, dia juga mengantisipasi argumen balik Harish.

> **Debra:** Anggaran negara memiliki nilai yang cukup besar dan ada ruang untuk memberikan subsidi kepada PAUD sekaligus berinvestasi di bidang-bidang lain. Dengan demikian, pernyataan bahwa masih ada hal-hal lain yang lebih penting sebagai sasaran pembelanjaan anggaran tidak relevan, karena subsidi yang berbeda-beda ini tidak dapat saling dipisahkan.

Cara yang luar biasa untuk melawan argumen Harish tentang suatu pilihan dan konsekuensinya. *Bravo.*

> **Harish:** Mungkin, negara punya anggaran untuk melakukan semua hal yang baik. Mungkin, negara punya anggaran untuk memberikan layanan kesehatan. Mungkin, negara bahkan punya juga anggaran untuk memberikan tunjangan sosial. Mungkin, negara punya anggaran untuk menyediakan layanan air sekaligus PAUD. Saya ingin sekali hidup di dunia ideal seperti ini, tetapi saya rasa kita *tidak* berada di sana. Dalam pandangan saya, dunia yang kita huni memiliki hambatan-hambatan nyata terhadap pengeluaran pemerintah—dan kalau-

pun tidak nyata, hambatan-hambatan itu senantiasa bersifat politis.

Duh! Pernyataan yang benar. Suatu program yang mampu membiayai dirinya sekalipun, butuh modal politik yang besar agar bisa berjalan—jenis modal yang bisa dikerahkan ke mana saja.

Debra: Memberikan kesempatan kepada mereka yang kurang beruntung sudah selayaknya menjadi kewajiban moral dari setiap insan dan merupakan peran kunci dari negara. Dengan kata lain, kita perlu mendanai PAUD, bukan mengandalkan keberuntungan atau kekuatan pasar. Masalah pendidikan terlalu penting untuk tidak memiliki jaring pengaman.

Ya! Isu ini melampaui isu politik atau ekonomi. Pendidikan menyangkut isu moral.

Harish: Saya ingin memulai dengan menyebutkan hal-hal yang kita sepakati. Kita sepakat bahwa kemiskinan tidak boleh dibiarkan. Ketiadaan layanan air tidak boleh dibiarkan. Orang yang… yang kesulitan memberi makan kepada keluarganya tidak boleh dibiarkan. Orang yang tidak dapat mengakses layanan kesehatan tidak boleh dibiarkan… Semua ini tidak boleh dibiarkan, dan semuanya adalah isu yang perlu kita atasi, dan tidak akan ada satu pun yang teratasi hanya dengan memberikan subsidi kepada PAUD. Mengapa begitu?

Hmm. Bisakah Debra melawan argumen ini?

Debra: PAUD yang bisa diakses semua anak dan berlangsung sepanjang hari bisa menimbulkan penghematan luar biasa secara ekonomi dalam layanan kesehatan sekaligus menu-

runkan angka kejahatan, ketergantungan terhadap tunjangan, dan penganiayaan anak.

Harish: PAUD yang berkualitas bisa menurunkan angka kejahatan. Mungkin saja, tetapi hasil yang sama bisa dicapai oleh langkah-langkah lain dalam pencegahan tindak kejahatan.

Debra: PAUD yang berkualitas bisa meningkatkan angka lulusan SMA.

Harish: PAUD yang berkualitas bisa menghasilkan perbaikan besar dalam mutu hidup seseorang. Mungkin saja, tetapi saya tidak yakin jika kita meningkatkan secara besar-besaran angka anak yang mengakses PAUD, mereka semua akan memasuki PAUD yang bermutu.

Aduh. Harish benar: selalu ada risiko bahwa anak-anak yang berasal dari keluarga termiskin akan memasuki PAUD yang mutunya rendah. Sekarang, saya mulai memikirkan ulang pendirian saya.

Harish: Menyubsidi PAUD tidak berarti semua anak akan bersekolah di PAUD.... Pertanyaannya adalah, siapa yang terbantu? Dan, yang terbantu bukanlah orang-orang yang berasal dari keluarga termiskin. Kita sama saja sedang memberikan keunggulan yang tidak adil dan berlebihan kepada orang-orang yang sudah berada di kelas menengah.

Dia benar. Mengingat PAUD tidak gratis, maka tetap saja ada kemungkinan anak yang kurang beruntung tidak mampu mendaftar. Sekarang, pendirian saya terbelah dua.

Nah, Anda sudah turut menyimak argumentasi dari Debra dan Harish. Sebelum saya memberitahukan pemenang debat, coba

refleksikan sikap Anda sendiri: saat debat dimulai, apa pendirian Anda terhadap subsidi PAUD, dan berapa kali Anda menimbang ulang pendirian itu?

Jika Anda seperti saya, maka pastilah Anda juga berpikir ulang berkali-kali di sepanjang debat. Mengubah pikiran tidak otomatis menjadikan kita orang yang plin-plan atau munafik. Berubah pikiran adalah pertanda bahwa kita terbuka terhadap proses belajar.

Saat menoleh kembali kepada pengalaman ini, saya kecewa terhadap diri sendiri karena terlalu cepat beropini, bahkan sebelum debat dimulai. Ya, saya sudah membaca beberapa penelitian tentang perkembangan anak usia dini, tetapi saya tidak tahu apa-apa soal konsep ekonomi di balik subsidi dan berbagai cara lain untuk menginvestasikan anggaran negara. *Catatan untuk diri sendiri: jangan lupa* selfie *pada kesempatan menaiki Gunung Dungu yang berikutnya.*

Di akhir debat, jajak pendapat terhadap penonton menunjukkan bahwa jumlah orang yang abstain sama besarnya, tetapi mereka yang beropini bergeser menjauh dari Debra dan mendekati Harish. Tingkat dukungan terhadap subsidi PAUD turun dari 79 ke 62 persen, dan tingkat yang kontra terhadap subsidi naik lebih dari dua kali lipat dari 13 ke 30 persen. Debra tidak hanya memiliki lebih banyak data, bukti yang lebih baik, dan ilustrasi yang jitu—dia juga sudah mendapatkan dukungan penonton sejak debat dimulai. Akan tetapi, Harish berhasil meyakinkan sebagian penonton untuk memikirkan ulang pendapatnya. Bagaimana bisa, dan apa yang dapat kita pelajari dari Harish mengenai seni berdebat?

Dalam bab ini, kita akan menyimak cara-cara meyakinkan orang lain agar lawan bicara mau menimbang ulang opininya. Saat kita mencoba memersuasi orang lain, sikap yang biasanya kita ambil adalah sebagai lawan. Bukannya membuka pikiran orang lain, yang kita lakukan justru membuat mereka menjauh atau terprovokasi. Berikutnya, mereka akan membela dan membentengi diri, atau menyerang dengan berkhotbah soal pandangannya sambil menjatuhkan pandangan kita,

atau juga berpolitik—mereka mengucapkan kata-kata yang mereka tahu kita ingin dengar, tetapi sesungguhnya tidak mengubah pendapatnya. Saya ingin menjajaki suatu pendekatan berbeda yang sifatnya kolaboratif, dan yang kita tunjukkan adalah kerendahan hati dan rasa ingin tahu, sambil mengajak orang lain untuk berpikir seperti ilmuwan.

NEGOSIASI

Beberapa tahun yang lalu, seorang mantan mahasiswa bernama Jamie menghubungi saya dan meminta saran tentang sekolah bisnis yang baik untuk dia tuju. Jamie sudah dalam proses membangun karier yang sukses, jadi saya pun menyampaikan bahwa sekolah bisnis hanya membuang-buang waktu dan uang. Saya menerangkan tentang sedikitnya bukti yang menunjukkan gelar magister bisa membuat perbedaan signifikan dalam masa depannya, sekaligus risiko bahwa dia akan dianggap terlalu tinggi kualifikasinya, tetapi terlalu minim pengalaman di dunia kerja. Jamie bersikeras bahwa tempatnya bekerja hanya akan mempromosikan karyawan bergelar MBA, jadi saya mengatakan balik bahwa saya tahu perusahaan-perusahaan yang tidak mengandalkan gelar semata serta menyatakan dia *toh* tidak akan menghabiskan seluruh kariernya di perusahaan ini. Akhirnya, dia menuding, "Anda ini merundung dengan logika!"

Eh, apa?

"Merundung dengan logika," Jamie mengulang. "Anda membenamkan saya dengan argumen-argumen yang rasional dan saya tidak setuju, tetapi tidak bisa melawan."

Awalnya, saya bangga dengan label tersebut. Saya merasa "merundung dengan logika" adalah deskripsi yang sangat tepat untuk peran saya sebagai ilmuwan sosial: yaitu untuk memenangkan debat menggunakan data terbaik. Namun, Jamie menjelaskan bahwa pendekatan

Nanti kutelepon balik, ya? Kami sedang memperdebatkan sesuatu yang paling kami sukai.

David Sipress/The New Yorker Collection/The Cartoon Vank, Conde Nast

saya tidak berfaedah. Semakin kuat saya berargumen, semakin kuat pula Jamie berpegang pada opininya. Seketika saya tersadar bahwa saya sudah berkali-kali menimbulkan reaksi perlawanan yang sama.

Saat tumbuh besar, saya diajarkan oleh guru karate untuk tidak pernah memancing perkelahian, kecuali saya siap menang dan menjadi satu-satunya orang yang berdiri di akhir konflik. Seperti itulah saya memandang debat di lingkungan kerja dan dengan teman: saya pikir, kunci agar menang debat adalah mempersenjatai diri dengan logika seketat plastik vakum dan data yang tidak bisa dibantah. Akan tetapi, semakin keras saya menyerang, semakin keras pula lawan saya menyerang balik. Saya begitu berfokus untuk meyakinkan mereka, agar mereka mau menerima pandangan saya dan menimbang ulang pendapatnya. Akan tetapi, saya justru tampil seperti si pengkhotbah sekaligus jaksa. Walaupun cara-cara pikir ini terkadang menjadi motivasi agar saya gigih menyampaikan pendapat, tak jarang juga

saya membuat lawan bicara merasa tersisih. Pada akhirnya, tak ada yang saya menangkan.

Selama berabad-abad, debat dianggap sebagai seni, tetapi kini mulai berkembang ilmu yang mengajarkan cara berdebat dengan baik. Dalam acara debat formal, tujuan kita adalah mengubah pikiran penonton. Dalam debat informal, yang kita inginkan adalah mengubah pikiran lawan bicara. Bisa dibilang, proses ini sejenis negosiasi dan kita mencoba bersepakat tentang suatu hal yang kita anggap benar. Agar lebih tahu dan terampil memenangkan debat, saya pun mempelajari psikologi negosiasi. Hal-hal yang saya pelajari pada akhirnya saya gunakan untuk mengajarkan keterampilan yang sama kepada jajaran pemimpin di dunia usaha dan pemerintahan. Sebagai hasil pembelajaran, saya kini yakin bahwa naluri saya—dan yang saya pelajari di kelas karate—sama sekali salah.

Debat yang baik bukanlah perang. Bukan juga suatu perebutan ibarat permainan tarik tambang, ketika lawan bisa diseret ke sisi kita apabila kita menarik tali sekuat tenaga. Debat lebih mirip dengan tarian tanpa koreografi, dinegosiasikan dengan pasangan tari yang memiliki urutan langkahnya sendiri. Jika kita mencoba memimpin terlalu keras, si pasangan akan melawan. Jika kita berusaha menyamakan gerakan kita dengan dirinya, dan dirinya dengan diri kita, sangat mungkin hasilnya adalah gerakan yang seirama.

Dalam satu penelitian klasik, sekelompok peneliti pimpinan Neil Rackham mempelajari hal-hal apa saja yang dilakukan para negosiator ulung secara berbeda. Tim pun merekrut sekelompok negosiator dengan keterampilan sedang-sedang saja dan sekelompok negosiator ahli, dengan riwayat keberhasilan yang mumpuni dan dinilai efektif oleh para mitra mereka. Untuk membandingkan teknik negosiasi para peserta penelitian, tim merekam proses kedua kelompok dalam melakukan negosiasi hubungan industri dan negosiasi kontrak.

Dalam perang, tujuan kita adalah meraih kemenangan, sehingga kita sering kali segan mengalah dalam satu atau dua pertempuran. Dalam negosiasi, bersepakat dengan argumen lawan adalah teknik

pelucutan. Para ahli tahu, saat "menari", mereka tidak bisa mematung sambil berharap hanya pasangannyalah yang akan bergerak. Agar bisa mencapai gerakan yang selaras, adakalanya mereka pun harus bergerak mundur.

Terdapat satu perbedaan yang sangat nyata yang tampak bahkan sebelum para negosiator tiba di tempat. Sebelum negosiasi, para peneliti melakukan wawancara kepada kedua kelompok ini mengenai rencana mereka. Negosiator yang biasa-biasa saja menyatakan siap bertempur, nyaris tak punya catatan apa pun untuk mengantisipasi hal-hal yang perlu disepakati. Sebaliknya, negosiator ahli memetakan terlebih dahulu serangkaian langkah yang mungkin perlu mereka samakan dengan pihak lawan, dan lebih dari sepertiga perencanaan yang mereka lakukan berfokus pada upaya mendapatkan titik temu.

Saat para negosiator mulai mendiskusikan beragam opsi dan mengajukan usulan, tampak perbedaan berikutnya. Pada umumnya, kita beranggapan bahwa argumentasi bagaikan dua sisi timbangan: semakin banyak argumen yang kita tumpuk pada sisi kita, semakin condong timbangan itu ke arah yang kita inginkan. Akan tetapi, yang dilakukan para ahli justru sebaliknya: Mereka menyajikan argumen pendukung yang lebih sedikit. Mereka tidak ingin mengganggu argumen-argumen mereka yang terbaik. Rackham mencatat, "Argumen yang lemah cenderung mencairkan argumen yang kuat."

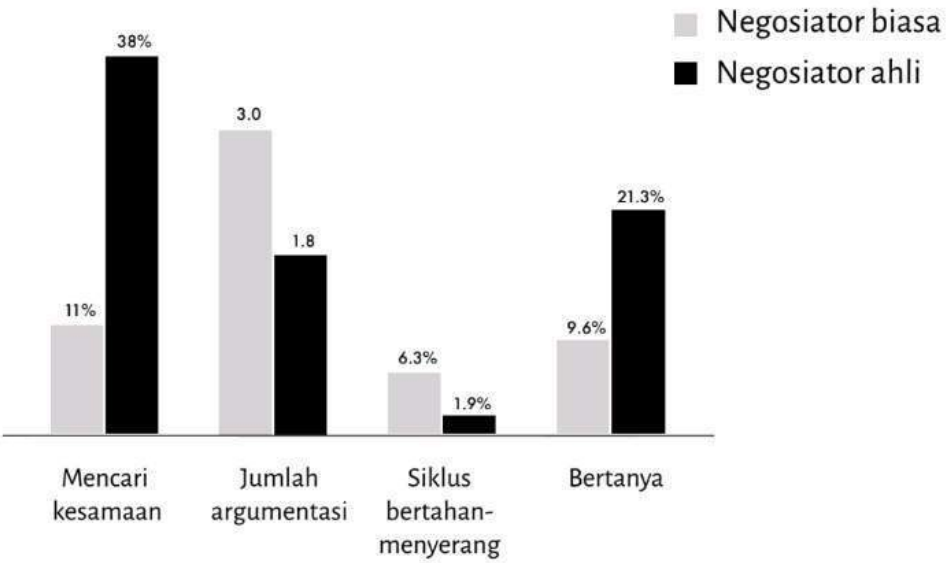
Semakin banyak argumen yang kita keluarkan, semakin mudah juga lawan menyingkirkan argumen yang terlemah. Sekali mereka berhasil menolak satu dari sekian banyak justifikasi yang kita siapkan, maka mudah pula bagi lawan untuk menjatuhkan keseluruhan argumentasi kita. Hal ini sering dialami oleh para negosiator yang biasa-biasa saja: mereka membawa terlalu banyak senjata ke satu pertempuran. Mereka kalah, bukan karena argumen terkuat mereka tidak cukup kuat, tetapi karena kelemahan dari argumen mereka yang terlemah.

Kebiasaan-kebiasaan tersebut mengungkap perbedaan ketiga: negosiator yang biasa-biasa saja lebih mungkin terperangkap dalam

lingkaran bertahan dan menyerang. Mereka meremehkan dan mematikan usulan lawan, kemudian menguatkan posisinya sendiri, sehingga kedua belah pihak akhirnya tidak mau saling membuka pikiran. Negosiator ahli jarang melakukan baik aksi menyerang maupun bertahan. Alih-alih, mereka akan bertanya dan memperlihatkan rasa ingin tahu, seperti, "Jadi, menurut Anda usulan ini tidak ada bobotnya sama sekali?"

Perihal pertanyaan menjadi perbedaan paling mencolok yang keempat. Dari lima komentar yang dilontarkan negosiator ahli, minimal satu berupa pertanyaan. Negosiator ahli tampak tidak terlalu asertif, tetapi seperti dalam menari, mereka mengizinkan lawan negosiasi mengambil langkah maju.

YANG DILAKUKAN NEGOSIATOR AHLI SECARA BERBEDA



Eksperimen baru-baru ini menunjukkan bahwa menghadirkan satu saja negosiator yang memiliki kerendahan hati dan keingintahuan seperti seorang ilmuwan bisa meningkatkan efektivitas negosiasi bagi kedua belah pihak, karena sang negosiator akan menggali informasi dan menemukan lebih banyak cara agar kedua pihak sama-sama diuntungkan. Dia tidak mendikte cara berpikir lawan. Dia meminta lawan-

nya untuk menjadi pasangan tari. Dan, persis itulah yang dilakukan oleh Harish Natarajan dalam setiap debatnya.

MENARI MENGIKUTI IRAMA YANG SAMA

Dalam debat Debra-Harish, sikap para penonton sejak awal adalah mendukung subsidi PAUD. Dengan demikian, Harish punya kesempatan untuk menggalang perubahan, sekaligus tugas berat untuk membela opini yang tidak populer. Dia membuka pikiran penonton dengan menerapkan teknik-teknik yang biasa digunakan oleh para negosiator ahli.

Harish memulai argumentasinya dengan menunjukkan kesamaan. Ketika dia mendapat giliran untuk memberikan sanggahan, dia segera menyampaikan kesamaan antara dirinya dan Debra. "Jadi," katanya, "Menurut saya, hal-hal yang tidak kami sepakati sebetulnya tidak sebanyak yang terlihat." Harish lalu menyebutkan kesamaan sikap terhadap masalah kemiskinan, dan keabsahan beberapa penelitian, sebelum akhirnya mengemukakan keberatannya terhadap subsidi.

Kita tidak akan bisa mengubah pikiran orang lain jika kita sendiri menolak mengubah pikiran kita. Kita bisa menunjukkan keterbukaan dengan mengakui hal-hal yang sama-sama kita setujui dengan lawan bicara, bahkan menyatakan kita pun belajar dari mereka. Dengan begitu, saat kita bertanya pendapat mana yang ingin mereka ubah, kita tidak akan dianggap munafik.

Dalam meyakinkan orang lain agar mau berpikir ulang, yang diperlukan tidak hanya argumentasi yang kuat. Kita juga perlu menunjukkan kita punya iktikad baik. Saat kita mau mengakui bahwa lawan bicara memiliki pemikiran yang baik, kita sedang memperlihatkan bahwa kita bukan tukang khotbah, atau jaksa, atau politikus yang ingin memenangkan agenda tertentu. Kita adalah ilmuwan yang mencoba mencari kebenaran. "Debat sering kali tampak jauh lebih sengit dan

penuh permusuhan dari yang seharusnya," kata Harish kepada saya. "Kita seharusnya mau mendengar pendapat lawan bicara dan memuji mereka untuk pendapatnya itu. Dengan begitu, kita menampilkan diri sebagai sosok yang rasional, yang mau mempertimbangkan semua hal."

Menjadi orang yang rasional berarti menjadi orang yang bisa diajak bernalar, bahwa kita terbuka terhadap perubahan seiring dengan munculnya logika dan data baru. Lalu, dalam debatnya dengan Harish, mengapa Debra alpa melakukan hal ini? Mengapa dia tidak menyinggung perihal kesamaan?

Jawabannya bukan karena Debra baru berusia delapan tahun. Jawabannya adalah, Debra bukan manusia.

Debra Jo Prectet adalah anagram yang saya ciptakan. Nama resminya adalah Project Debater dan dia berwujud mesin. Lebih tepatnya, dia adalah mesin kecerdasan buatan yang dikembangkan oleh IBM untuk tujuan debat, sama seperti Watson untuk catur.

Ide ini pertama kali muncul di IBM pada 2011 dan mulai digarap secara intensif pada 2014. Beberapa tahun kemudian, Project Debater sudah memiliki kemampuan luar biasa untuk melakukan debat yang cerdas di muka publik, lengkap dengan penyebutan fakta, kalimat-kalimat yang koheren, bahkan argumen balik. Korpus pengetahuan yang tersimpan dalam Project Debater terdiri atas 400 juta artikel, sebagian besar dari surat kabar dan majalah yang kredibel, dan mesin deteksi pernyataannya dirancang untuk mengidentifikasi argumentasi kunci, mengenali batasan argumentasi itu, dan menimbang bobot suatu bukti. Mesin ini mampu, untuk topik apa pun, dengan seketika mencari ke dalam bank pengetahuannya dan menemukan data yang relevan, mengemasnya menjadi pernyataan-pernyataan logis, dan menyampaikannya dengan runtut—bahkan menghibur—dalam suara perempuan dan dalam batasan waktu yang berlaku pada ajang debat. Kata-kata pertamanya dalam debat tentang subsidi PAUD adalah, "Halo, Harish. Saya dengar Anda adalah pemegang rekor dunia dalam

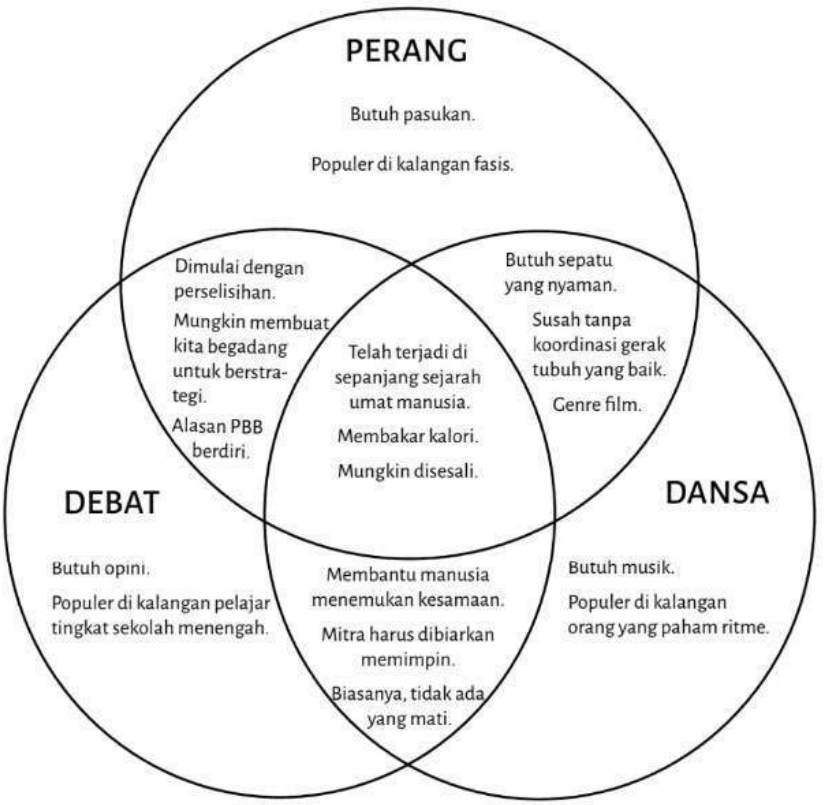
kompetisi debat melawan sesama manusia, tetapi saya duga Anda belum pernah berdebat melawan mesin. Selamat datang di masa depan."

Tentu saja, sangat mungkin Harish menang karena bias penonton—mereka membela sesama manusia alih-alih robot. Akan tetapi, perlu disebutkan bahwa pendekatan Harish di dalam debat itu sama dengan pendekatan yang dia pakai untuk mengalahkan entah berapa banyak lawan manusianya di panggung-panggung internasional. Yang membuat saya terkesima adalah komputer itu dapat menguasai berbagai kemampuan berpikir yang kompleks, tetapi tetap melewatkan soal titik temu tadi.

Setelah mempelajari sepuluh miliar kalimat, sebuah komputer mampu menyampaikan lelucon—keterampilan ini tadinya dianggap hanya bisa dilakukan oleh makhluk bernyawa dengan tingkat kecerdasan sosial dan emosional yang tinggi. Si komputer juga belajar melontarkan argumen yang logis, bahkan mengantisipasi sanggahan balik lawan bicaranya. Akan tetapi, komputer belum belajar menyepakati beberapa hal dalam argumen lawan. Sebabnya? Ternyata, perilaku bersepakat itu terlalu jarang muncul dalam 400 juta artikel yang ditulis manusia. Seluruhnya terlalu sibuk berkhotbah membenarkan argumennya, mendakwa musuhnya, atau bermain politik untuk mendapatkan dukungan penonton dan skor yang valid.

Saya bertanya kepada Harish, bagaimana caranya agar kita bisa lebih baik dalam mendapatkan titik temu? Dia menjawab dengan kiat yang, luar biasanya, sangat pragmatis. Biasanya, kita mengawali debat dengan taktik "manusia jerami"; kita mencoba "mencolok-colok" bagian yang paling berlubang, alias lemah, dari pihak lawan. Harish melakukan yang sebaliknya: dia mengamati argumen-argumen terkuat dari lawan, yang diistilahkan sebagai "manusia baja". Seorang politikus terkadang melakukan taktik ini untuk menyenangkan atau memersuasi pihak lawan, tetapi layaknya ilmuwan yang baik, Harish melakukannya untuk belajar. Alih-alih mencoba melucuti

argumen bahwa PAUD membawa kebaikan untuk anak-anak, Harish menerima kebenaran pernyataan itu, sehingga dia bisa menyamakan dirinya dengan sudut pandang lawan dan penonton. Setelah itu, pertanyaannya mengenai manfaat subsidi terhadap akses anak-anak miskin kepada PAUD menjadi adil dan berimbang.



Taktik menunjukkan kesamaan dengan lawan dan menghindari siklus bertahan-menyerang bukan satu-satunya kemiripan Harish dengan para negosiator ulung. Harish juga berhati-hati agar dia tidak tampil terlalu keras.

JANGAN INJAK KAKI TEMAN "DANSA"

Keunggulan Harish berikutnya tampaknya justru datang dari kelemahannya. Dia tidak mungkin memiliki akses yang sama ke data dan fakta seperti sebuah komputer. Dalam survei pascadebat terhadap penonton, tentang pihak mana yang memberikan pembelajaran paling

banyak, sebagian besar berkata mereka mendapatkan informasi baru dalam volume yang jauh lebih banyak dari komputer dibandingkan Harish. Namun demikian, Harish-lah yang berhasil membuat mereka mengubah pendapatnya.

Komputer dalam debat di atas mengumpulkan laporan demi laporan untuk menyusun daftar panjang berisi argumentasi yang mendukung subsidi PAUD. Harish, layaknya seorang ahli negosiasi, berfokus pada hanya dua argumentasi yang membantah subsidi. Harish tahu, jika dia mengajukan terlalu banyak argumentasi, dia tidak akan punya waktu untuk membangun, menjelaskan, dan menggarishbawahi argumentasi-argumentasinya yang terbaik. "Jika argumentasi Anda terlalu banyak, kekuatan tiap-tiap argumentasi itu berkurang," katanya. "Penjelasan setiap argumentasi menjadi tidak memadai dan saya tidak yakin apakah argumentasi yang sebanyak itu bisa cukup berhasil—saya tidak yakin, penonton akan menganggap semuanya cukup penting. Sebagian besar juara debat tidak akan mengutip informasi yang terlalu banyak."

Betulkah cara ini selalu merupakan cara terbaik dalam suatu ajang debat? Jawabannya, seperti hampir semua jawaban di ilmu sosial, adalah: tergantung. Jumlah argumentasi yang ideal bisa berbeda-beda, bergantung pada situasi.

Adakalanya, berbicara dengan pendekatan seorang pengkhotbah dan jaksa bisa membuat kita tampak lebih persuasif. Penelitian menunjukkan bahwa keefektifan pendekatan-pendekatan ini ditentukan oleh tiga faktor penting: seberapa peduli penonton kita terhadap isu yang diangkat; seberapa terbuka penonton terhadap argumentasi kita; dan seberapa kuat pendirian mereka secara umum. Bagi orang yang tidak terlalu tertarik pada topik, atau yang reseptif terhadap sudut pandang kita, semakin banyak argumentasi bisa jadi semakin baik: kita cenderung melihat kuantitas sebagai representasi kualitas. Selanjutnya, semakin besar kepedulian penonton terhadap topik yang diangkat, kualitas argumentasi semakin penting. Kuantitas argumentasi justru bisa merugikan jika kita berhadapan dengan kategori ketiga, yaitu penonton yang skeptis, yang punya andil dalam suatu isu, dan cenderung keras kepala. Jika mereka tidak mau berpikir ulang, semakin banyak argumentasi justru menjadi amunisi bagi mereka untuk menjatuhkan pandangan kita.

Namun, yang terpenting di sini bukanlah banyaknya argumentasi. Yang tidak kalah penting adalah kesesuaian argumentasi yang satu dengan yang lainnya. Pada suatu waktu, sebuah universitas bertanya apakah saya bisa membantu mereka mendapatkan donasi dari alumni yang belum pernah menyumbangkan sepeser uang pun sebelumnya. Saya dan tim kemudian melakukan eksperimen dengan dua pesan yang bertujuan meyakinkan ribuan alumni agar mau berdonasi. Pesan yang pertama menitikberatkan pada peluang berbuat kebaikan: donasi akan membantu mahasiswa, pihak fakultas, dan karyawan di kampus. Pesan yang kedua menitikberatkan pada peluang mendapatkan kepuasan batiniah: donor merasa senang karena mereka bisa berderma.

Kedua pesan ini ternyata sama-sama efektif: dalam kedua percobaan, 6,5 persen alumni yang tadinya penuh perhitungan menjadi mau berdonasi. Berdasarkan hasil ini, kami memutuskan untuk menggunakan kedua pesan—karena dua lebih baik daripada satu, bukan.

Kami salah. Setelah keduanya digunakan, tingkat berdonasi justru turun menjadi hanya 3 persen. Ternyata, saat diterapkan sendiri-sen-

diri, masing-masing pesan justru dua kali lebih efektif ketimbang setelah digabungkan.

Penerima pesan kami adalah orang-orang yang sejak awal sudah bersikap skeptis. Ketika mereka diberikan dua alasan berbeda untuk berdonasi, kami justru membuat mereka sadar bahwa ada suatu pihak yang berusaha membujuk mereka. Dan, mereka pun membentengi diri. Satu jenis pesan terasa seperti percakapan; dua jenis pesan, atau argumentasi, terasa seperti serangan. Para penerima pesan menolak sang pengkhotbah dan memilih menjadi "pengacara" untuk menjatuhkan sang jaksa.

Bukan hanya kuantitas dan kualitas argumentasi yang penting, tetapi juga sumber informasi. Dan, sumber yang paling meyakinkan, sering kali, adalah pihak terdekat dengan penerima pesan yang menjadi target kita.

Seorang mahasiswa di kelas saya, Rachel Breuhaus, memperhatikan tingkat kehadiran penonton di pertandingan basket; meskipun tim-tim basket terbaik memiliki penggemar berat, tetapi selalu ada bangku kosong di arena pertandingan. Dengan tujuan mempelajari strategi menarik kedatangan lebih banyak pendukung, kami pun melakukan eksperimen satu pekan sebelum pertandingan berlangsung dengan target ratusan penonton. Tanpa intervensi apa pun, 77 persen penggemar, yang dianggap penggemar garis keras, datang menonton pertandingan. Kami memutuskan bahwa pesan yang paling efektif adalah pesan yang datang dari tim itu sendiri. Kami pun mengirimkan surel kepada para penggemar disertai kutipan dari pemain dan pelatih tentang kekuatan penggemar sebagai keunggulan pertandingan yang dilakukan di kota atau lembaga asal tim. Pesan ini tidak punya dampak apa pun. Tingkat kehadiran menjadi 76 persen.

Hal yang kami lakukan berikutnya adalah mengirim surel dengan pendekatan berbeda. Kami mengajukan satu pertanyaan kepada para penggemar: Mau datangkah Anda? Tingkat kehadiran naik 85 persen. Pertanyaan tadi memberikan penonton kebebasan untuk membuat keputusan.

Para psikolog telah sejak lama menemukan bahwa sosok yang paling mungkin membujuk kita untuk berubah pikiran adalah *kita* sendiri. Kitalah yang bisa memilih alasan yang paling masuk akal untuk kita, dan kita juga yang perlu merasa punya kendali atas keputusan kita.

Di situlah "senjata" pamungkas Harish. Pada setiap ronde, dia melontarkan semakin banyak pertanyaan sebagai bahan refleksi. Komputer menyampaikan kalimat-kalimat deklaratif dan melontarkan hanya satu pertanyaan pada pernyataan pembukanya—itu pun diarahkan kepada Harish, bukan penonton. Sementara itu, saat membuka debat, Harish menanyakan enam pertanyaan untuk direnungkan penonton. Dalam satu menit pertama, dia menyatakan bahwa hanya karena PAUD adalah hal yang baik, bukan berarti PAUD perlu didanai pemerintah—pernyataan yang dia lanjutkan dengan pertanyaan, "Mengapa begitu?" Selanjutnya, dia bertanya apakah PAUD kekurangan sumber daya, apakah benar PAUD membantu anak-anak yang paling tertinggal—dan mengapa tidak, mengapa PAUD mahal, dan anak dari kelompok mana yang sebenarnya memetik manfaat dari kehadiran PAUD.

Jika dilihat secara bersama-sama, semua teknik ini meningkatkan peluang lawan bicara kita, dalam suatu perdebatan, meninggalkan siklus percaya diri berlebih dan melakukan siklus berpikir ulang. Saat kita menunjukkan bahwa ada hal-hal yang sama di antara kita dan lawan bicara, dan bahwa lawan bicara memiliki poin-poin yang sahih, maka kita sedang mencontohkan kepercayaan diri dengan rendah hati dan mendorong lawan bicara untuk mengikuti sikap itu. Saat kita dukung argumen kita dengan beberapa argumentasi yang kohesif dan meyakinkan, kita sedang mendorong lawan bicara untuk mulai meragukan pendapatnya sendiri. Dan, saat kita mengajukan pertanyaan yang sungguh-sungguh menarik, kita sedang membuat lawan bicara tertarik untuk belajar lebih jauh. Kita tak perlu meyakinkan mereka bahwa kitalah yang benar; kita hanya perlu membuka pikiran mereka untuk mempertimbangkan kemungkinan bahwa mereka salah. Rasa ingin tahu merekalah yang akan mengambil alih.

Namun demikian, langkah-langkah ini tidak selalu cukup. Sesopan apa pun kita meminta, akan selalu ada orang yang tidak mau "berdansa". Terkadang, mereka merasa begitu kuat ikatannya dengan keyakinan mereka, sampai-sampai sedikit saja pertanyaan terasa seperti jebakan. Kalau sudah begini, apa yang bisa dilakukan?

AGRESIVITAS TAK SELALU EFEKTIF

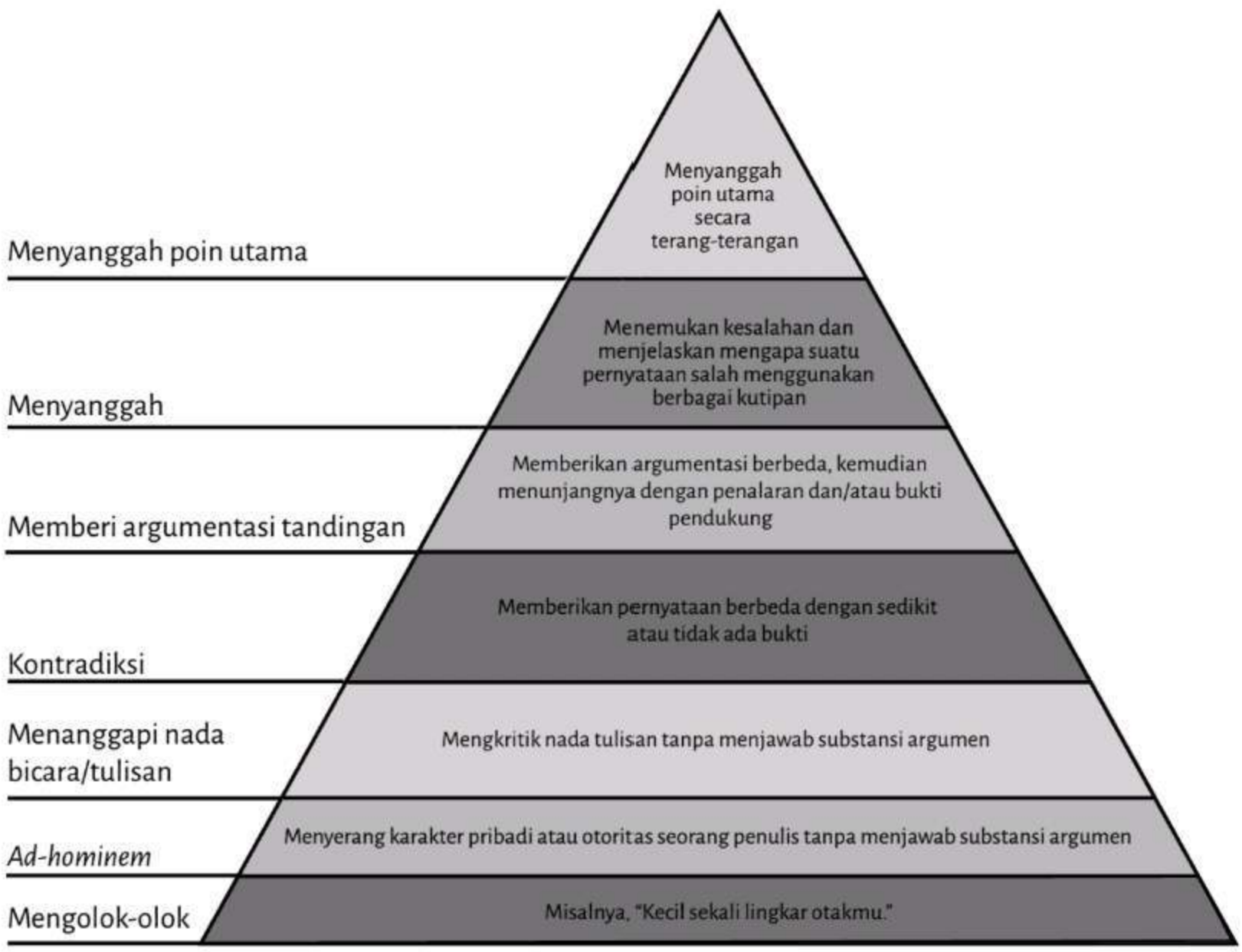
Beberapa tahun lalu, sebuah perusahaan Wall Street meminta saya menjadi konsultan dalam proyek perusahaan yang bertujuan menarik dan mempertahankan karyawan pada level *junior analyst* dan *associate*. Setelah melakukan penelitian selama dua bulan, saya menyerahkan laporan berisi 26 butir rekomendasi berdasarkan data-data yang saya dapatkan. Saat tengah memberikan paparan kepada tim manajemen, salah seorang di antara peserta rapat memotong penjelasan dan bertanya, "Kenapa tidak naikkan gaji saja?"

Saya sampaikan bahwa uang saja tidak akan mengubah apa pun. Berbagai penelitian di banyak sektor industri menunjukkan bahwa setelah gaji karyawan cukup untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, kenaikan gaji tidak akan menghentikan orang itu meninggalkan pekerjaan dan atasan yang dianggapnya buruk. Para eksekutif perusahaan mulai berdebat: "Dalam pengalaman *saya*, tidak seperti itu." Saya membalas seperti seorang jaksa: "Ya, dan sebab itulah saya menyampaikan data longitudinal dari uji acak terkontrol; agar kita bisa belajar dengan baik dari pengalaman banyak orang, bukan hanya pengalaman diri sendiri."

Eksekutif itu masih terus menyanggah. Dia bersikeras bahwa perusahaannya berbeda. Saya pun menjawab lagi dengan menjabarkan data-data dasar dari kalangan karyawannya sendiri. Dalam survei dan wawancara, tidak ada satu pun orang yang menyebutkan kompensasi kerja. Mereka sudah menerima gaji yang layak (baca: terlalu layak).

Jika uang adalah jawaban bagi masalah perusahaan, maka seharusnya sudah tidak ada masalah lagi pada titik ini.[13] Akan tetapi, sang ekskutif masih menolak percaya. Akhirnya, karena putus asa, saya melakukan sesuatu yang di luar kebiasaan. Saya menyerang balik, "Belum pernah saya melihat sekelompok orang pintar, tapi tindakannya begitu bodoh."

Dalam hierarki perdebatan yang dibuat oleh ahli komputer Paul Graham, bentuk tertinggi argumentasi adalah argumen yang menyerang ide utama, sementara bentuk terendah adalah argumen yang berisi makian. Dalam beberapa detik saja, saya turun derajat dari perundung logika menjadi perundung saja.



[13]Uang tidak bisa digunakan untuk mengiming-imingi seseorang. Uang adalah simbol seberapa besar perusahaan menghargai karyawannya. Untuk memotivasi bawahan, manajer dapat merancang pekerjaan yang bermakna, yang pengembannya bisa memiliki kemerdekaan, keahlian, rasa diterima, dan menciptakan dampak. Sebagai apresiasi, barulah karyawan diberikan upah yang memadai.

Kalau saja saya bisa mengulang sesi presentasi itu, saya akan memulai dengan meyebutkan kesamaan di antara kami dan mengurangi banyaknya data yang saya tampilkan. Alih-alih menyerang keyakinan orang lain menggunakan riset saya, saya seharusnya meminta mereka membuka pikiran terhadap data saya.

Beberapa tahun kemudian, datang kesempatan untuk menguji pendekatan yang berbeda tersebut. Dalam suatu pidato tentang kreativitas, saya mengutip bukti data bahwa jumlah komposisi terkenal yang dihasilkan Beethoven dan Mozart tidak lebih banyak dari komponis lain yang sezaman; tetapi, keduanya menghasilkan karya yang jauh lebih banyak, sehingga lebih berpeluang untuk masyhur. Salah seorang penonton memotong. "*Ta*i kucing*!" serunya. "Anda menghina maestro musik. Anda tidak tahu apa-apa—Anda tidak tahu yang Anda bicarakan!"

Alih-alih langsung bereaksi, saya menanti beberapa menit sampai tiba waktunya rehat, kemudian saya datangi orang tadi.

Saya: Silakan Anda pertanyakan data, tetapi saya rasa cara Anda tadi bukan cara yang baik untuk menyampaikan pendapat. Saya tidak pernah tahu cara tadi bisa digunakan dalam suatu diskusi intelektual. Kalau Anda sendiri bagaimana?

Dia: Ya, tidak juga… saya hanya berpendapat Anda salah.

Saya: Pernyataan tadi bukan pendapat saya. Pernyataan itu adalah temuan terpisah dari dua ilmuwan sosial yang berbeda. Kira-kira data seperti apa yang bisa mengubah pendapat Anda?

Dia: Saya tidak percaya kita bisa menguantifikasi kehebatan seorang musikus, tetapi saya mau mempelajari penelitian itu.

Saya mengirimkan dokumen yang diminta dan setelahnya orang itu meminta maaf. Saya tidak tahu apakah saya berhasil mengubah pikirannya, tetapi jelas saya sudah lebih berhasil dalam membuka pikiran seseorang.

Saat seseorang menampakkan sikap bermusuhan, dan kita memandang perdebatan sebagai pertempuran, maka pilihan kita hanya menyerang atau mundur. Namun, jika kita memperlakukan perdebatan bak dansa, kita punya pilihan lain—kita bisa melangkah ke samping. Berdiskusi tentang diskusi itu sendiri menjauhkan perhatian dari isi perdebatan dan mendekatkan kita kepada dialog. Semakin besar amarah dan permusuhan yang ditampakkan seseorang, semakin besar rasa ingin tahu dan tertarik yang kita tunjukkan. Saat seseorang kehilangan kendali, maka ketenangan adalah kekuatan kita. Ibarat merenggut angin dari layar yang terkembang. Sangat jarang ada seseorang yang akan menjawab dengan berteriak, "MENJERIT ADALAH CARA BERKOMUNIKASI YANG SAYA SUKAI!"

Inilah langkah kelima yang lebih mungkin dilakukan seorang negosiator ahli dibandingkan negosiator yang biasa-biasa saja. Mereka lebih mungkin berkomentar tentang perasaan mereka terhadap proses diskusi dan menguji pemahaman mereka terhadap perasaan orang lain: *Saya kecewa dengan jalannya diskusi ini—Anda bagaimana, frustrasi tidak? Saya tadinya berharap Anda akan melihat usulan ini sebagai usulan yang adil—benarkah pemahaman saya, bahwa Anda tidak melihat sama sekali keuntungan dari pendekatan ini? Terus terang, saya sedikit bingung melihat reaksi Anda terhadap data saya—Jika pekerjaan saya tidak berarti bagi Anda, untuk apa saya dipekerjakan?*

Dalam suatu perdebatan yang hangat, kita selalu bisa berhenti dan berkata, "Bukti apa yang bisa mengubah pikiranmu?" Jika jawabannya, "tidak ada," maka perdebatan itu tidak perlu dilanjutkan. Ibaratnya, seekor kuda bisa dituntun, tetapi tidak bisa dipaksa berpikir.

KEKUATAN OPINI YANG LEMAH

Dalam suatu debat, jika kita menemui jalan buntu, kita tidak harus berhenti berdialog sama sekali. "Sepakat untuk tidak bersepakat" tidak harus mengakhiri diskusi. Pernyataan ini harusnya mengawali diskusi yang baru, dengan fokus membangun pemahaman dan saling belajar, bukan adu argumen dan saling membujuk. Di sinilah kita perlu terapkan cara pandang ilmuwan: berpandangan lebih luas dan bertanya, bagaimana kita bisa menangani debat dengan lebih efektif. Dengan begitu, kita mungkin akan menemukan cara yang lebih baik untuk menyampaikan isu yang sama, kepada orang yang berbeda—atau isu berbeda kepada orang yang sama, pada hari yang berbeda.

Saat saya meminta nasihat kepada salah satu eksekutif Wall Street tentang cara yang lebih baik untuk menghadapi debat lain di masa mendatang, sarannya adalah agar saya mengurangi kadar keyakinan yang saya tampilkan. Saya seharusnya bisa menjawab bahwa saya tidak tahu rekomendasi mana—dari 26 butir yang saya sebutkan—yang paling relevan. Saya juga bisa saja mengakui bahwa uang memang biasanya bukan jawaban dari suatu masalah, tetapi saya juga belum pernah menguji efek bonus retensi senilai sejuta dolar terhadap karyawan. *Ini bisa jadi eksperimen yang seru, ya?*

Beberapa tahun yang lalu, dalam buku *Originals* yang saya tulis, saya menyatakan bahwa untuk melawan arus kelompok kita perlu memiliki "opini yang kuat, tetapi tidak diyakini dengan teguh". Pendapat saya sudah berubah—kini, saya percaya pendapat itu justru keliru. Jika kita lemah dalam memegang suatu opini, penyampaian opini itu bisa menjadi senjata makan tuan. Opini yang disampaikan dengan sedikit nada ketidakpastian menyiratkan kepercayaan diri yang rendah hati, mengundang ketertarikan, dan menghasilkan diskusi yang lebih berwarna. Riset menunjukkan bahwa, di ruang sidang, saksi ahli dan juri lebih kredibel dan persuasif jika menunjukkan keyakinan yang cukup, tidak

terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.[14] Dan, prinsip-prinsip ini tidak terbatas pada debat, melainkan juga bisa diterapkan pada banyak situasi saat kita sedang menyuarakan kepercayaan kita, ataupun bahkan, diri sendiri.

Pada 2014, seorang perempuan muda bernama Michele Hansen membaca sebuah lowongan pekerjaan untuk jabatan manajer produk di perusahaan investasi. Dia tertarik, tetapi tidak memenuhi syarat: Michele tidak punya latar pendidikan keuangan dan jam terbang profesionalnya masih rendah. Bayangkan Anda adalah Michele dan Anda memutuskan untuk mencoba melamar. Apa yang akan Anda tulis dalam surat lamaran Anda?

WAWANCARA YANG JUJUR

Pewawancara	Yang diwawancarai
Apa visi Anda untuk lima tahun ke depan?	*Menduduki posisi Anda dan mengajukan pertanyaan wawancara yang lebih baik.*
Jelaskan diri Anda dalam satu kalimat.	*Ringkas.*
Apa kelemahan terbesar Anda?	*Otot lengan saya.*
Mengapa Anda mundur dari pekerjaan yang terakhir?	*Saya tidak ingin mundur; pihak kantor yang ingin saya mundur.*
Apa prestasi profesional Anda yang terbaik?	*Saya memegang rekor untuk waktu terlama tidak membalas satu pun surel.*
Apa motivasi Anda melamar posisi ini?	*Supaya dapat uang untuk membeli makan dan tidak mati kelaparan.*
Bagaimana Anda menangani tekanan?	*Sedikit marah-marah dan menolak bicara sama sekali.*

---

[14]Metaanalisis terhadap upaya persuasi menunjukkan bahwa pesan bersisi dua lebih meyakinkan dibandingkan pesan dengan hanya satu sisi—sepanjang penerima pesan tetap menolak poin utama dari sisi yang lain itu. Jika kedua sisi pesan disampaikan tanpa ada kejelasan sikap, kekuatan persuasi pesan lebih rendah dibandingkan pesan satu sisi yang dipromosikan dengan baik.

Apa tujuan Anda?	*Supaya dapat uang untuk membeli makan dan tidak mati kelaparan.*
Kami akan menghubungi Anda lagi!	*Saya tidak akan dipanggil lagi, ya?*

Pembukaan yang paling alamiah untuk mengawali surat lamaran itu adalah dengan menonjolkan kekuatan kita dan menyebutkan kelemahan secara sekilas. Sebagaimana disampaikan Michael Scott dengan wajah datar di serial *The Office*, "Saya bekerja terlalu keras, saya terlalu peduli, dan terkadang saya terlalu serius menyikapi pekerjaan." Michele Hansel melakukan hal yang sebaliknya. Yang dia lakukan persis dengan yang dilakukan oleh George Constaza dari serial *Seinfeld*: "Saya George. Saya menganggur dan saya tinggal bersama orangtua." Alih-alih menutup-nutupi kelemahannya, Michele justru bersikap apa adanya. "Mungkin, saya bukan kandidat yang Anda bayangkan," tulisnya, membuka surat lamaran. "Saya tidak punya pengalaman 10 tahun sebagai Manajer Produk dan saya juga bukan Perencana Keuangan Bersertifikat." Setelah menyebutkan kelemahannya, Michele lantas menyebutkan beberapa alasan perusahaan perlu mempekerjakannya, walaupun dia bukan kandidat ideal:

> Yang saya miliki adalah keterampilan yang tidak bisa diajarkan. Saya punya rasa kepemilikan terhadap setiap tugas yang melampaui sekadar kewajiban dan lingkup tanggung jawab saya. Saya tidak menunggu perintah, tetapi akan proaktif mencari apa-apa saja yang perlu dikerjakan. Saya akan sungguh-sungguh terlibat di dalam setiap tugas dan komitmen ini tampak pada segala hal yang saya lakukan—mulai dari tugas di kantor hingga kegiatan yang saya lakukan atas inisiatif sendiri di luar waktu kerja. Saya punya semangat kewirausahaan, saya akan merampungkan setiap tugas, dan saya tahu saya akan menjadi tangan kanan yang tepat bagi para kepala proyek ini. Saya senang mengawali sesuatu yang baru,

memulai dari nol. (Dan, semua atasan saya yang terdahulu akan dapat memberikan kesaksian mengenai kualitas saya.)

Satu pekan kemudian, seorang staf rekrutmen menghubungi Michele untuk melakukan wawancara via telepon, kemudian Michele dihubungkan dengan tim di kantor tersebut. Pada setiap kesempatan, Michele bertanya perihal eksperimen yang dilakukan dan apa hasil yang mengejutkan bagi tim. Pertanyaan itu saja sudah mengejutkan; mereka akhirnya berdiskusi tentang pengalaman ketika mereka mengira sudah mendapatkan produk yang benar, tetapi ternyata mereka salah. Michele mendapatkan pekerjaan itu, dia sukses, dan belakangan dipromosikan untuk memimpin pengembangan produk. Kisah sukses semacam ini tidak hanya dialami oleh Michele. Ada bukti-bukti lain yang menunjukkan bahwa sebuah kantor lebih tertarik merekrut karyawan yang dengan terbuka mengakui kelemahannya, alih-alih membual atau merendah untuk menyombongkan diri.

Setelah mengakui tantangan yang dia miliki pun, Michele tetap bersikap netral. Dia tidak mencoba menjual kualifikasinya atau "menghakimi" suatu masalah menggunakan uraian pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan menjabarkan kelemahan dirinya sejak awal, dia menangkal kemungkinan dirinya, ditolak secara spontan, sekaligus menunjukkan dia cukup mengenal dirinya, sehingga dia tahu kelemahannya tetapi juga cukup percaya diri untuk mengakui kelemahan itu.

Di hadapan khalayak yang cerdas, kelemahan kita memang, pada akhirnya, akan terlihat. Akan lebih baik jika kita dipuji karena cukup rendah hati untuk mengenali kelemahan, kemampuan untuk mengidentifikasinya, dan integritas untuk mengakuinya. Dengan menekankan beberapa kualitas inti dari dirinya, Michele berhasil mempertahankan argumentasi yang baik, yaitu dengan mengarahkan perhatikan pada poin-poin terbaik dari dirinya. Dan, dengan menunjukkan keingintahuan tentang kerja tim, serta saat-saat ketika tim menemui

kesalahan, dia juga mendorong tim itu untuk berpikir ulang soal kriteria karyawan yang mereka inginkan. Mereka tersadar, yang mereka cari bukanlah sosok dengan serangkaian keterampilan dan sertifikasi; mereka ingin seseorang yang punya motivasi dan kemampuan untuk belajar. Michele tahu, dia tidak tahu segalanya dan nyaman untuk mengakui ketidaktahuan ini—dan hal ini adalah pertanda yang sangat jelas bahwa dia bisa mempelajari hal-hal yang perlu dia ketahui.

Dengan bertanya, bukan memberikan jawaban, kepada lawan bicara, kita berarti mengundang mereka untuk berdialog sebagai mitra yang bisa berpikir untuk dirinya sendiri. Jika kita memandang perdebatan sebagai perang, akan ada pihak yang menang dan yang kalah. Namun, jika kita memandang perdebatan sebagai dansa, kita bisa menata langkah ke depan bersama-sama. Dengan bersedia mempertimbangkan pandangan terkuat dari lawan bicara kita, sekaligus membatasi respons kita menjadi hanya beberapa "langkah" terbaik, kita lebih berpeluang menemukan ritme untuk diikuti bersama.

Bab 6

Nila Setitik Merusak Susu Sebelanga

Menghapus Prasangka dengan Melemahkan Stereotipe

□ □ □

Saya membenci Yankees dengan segenap hati, sampai-sampai dalam pengakuan suci saya yang pertama, saya mengaku menginginkan musibah bagi orang lain—persisnya, saya ingin berbagai pendukung New York Yankees mengalami patah tangan, kaki, dan pergelangan tangan dan kaki.

—Doris Kearns Goodwin

Suatu sore di Maryland, pada 1983, Daryl Davis tiba di sebuah ruang tunggu. Dia datang untuk tampil sebagai pemain piano di pertunjukan musik *country*. Daryl adalah satu-satunya pria berkulit hitam di ruangan itu dan situasi ini tidak lagi asing baginya. Namun, baru pada kali itulah Daryl bercakap-cakap dengan seorang pendukung supremasi kulit putih, bahkan sebelum malam usai.

Setelah pertunjukan, seorang pria kulit putih, berusia lebih tua, keluar dari barisan penonton. Dia menghampiri Daryl dan menyatakan terkejut melihat seorang musikus kulit hitam bermain seperti Jerry Lee Lewis. Daryl menjawab, dia dan Lewis berteman, bahkan Lewis sendiri pernah mengakui bahwa gayanya dipengaruhi oleh para musikus kulit

hitam. Orang itu tidak percaya, tetapi dia mengajak Daryl duduk dan minum-minum.

Tak lama kemudian, sang pria tua membuat pengakuan: dia belum pernah minum semeja dengan pria kulit hitam. Dia lantas menjelaskan alasannya. Orang itu adalah anggota Ku Klux Klan, kelompok pembela supremasi kulit putih yang membenci orang-orang kulit hitam; selama satu abad, KKK membunuhi orang-orang Afrika-Amerika, dan baru dua tahun sebelumnya merajam seorang pria.

Jika hal ini terjadi kepada kita—kita yang duduk bersama seseorang yang membenci kita dan semua orang dari kelompok ras yang sama—secara insting mungkin kita akan terdorong untuk melawan, menghindar, atau membeku. Semua reaaksi ini sangat wajar. Reaksi Daryl berbeda: dia meledak tertawa. Saa pria itu mengeluarkan kartu anggota KKK-nya, untuk menunjukkan dia tidak bercanda, Daryl membalasnya dengan satu pertanyaan yang sudah dia miliki sejak berusia 10 tahun. Pada akhir 1960-an, ketika Daryl sedang melakukan parade Pramuka, sekelompok penonton berkulit putih melemparinya dengan kaleng, batu, dan botol. Itulah pengalaman pertama yang Daryl ingat dalam menghadapi rasisme yang diungkapkan secara terang-terangan. Dia bisa saja merasa marah, dan perasaan ini sangat bisa dibenarkan, tetapi yang Daryl rasakan justru kebingungan: "Bagaimana bisa Anda membenci saya, padahal Anda tidak kenal dengan saya?"

Di penghujung percakapan mereka, sang anggota KKK memberikan nomor teleponnya kepada Daryl dan meminta Daryl untuk menghubunginya kapan pun Daryl berencana tampil di atas panggung di daerah itu. Daryl setuju, dan pada bulan berikutnya, pria itu datang bersama sekelompok temannya untuk menonton aksi Daryl.

Seiring waktu, persahabatan mereka semakin erat dan pria itu pada akhirnya mundur dari KKK. Peristiwa itu juga menjadi titik perubahan di dalam hidup Daryl. Tak lama kemudian, Daryl duduk bersama para petinggi KKK, mereka yang memegang jabatan *Imperial Wizard* dan *Grand Dragon*, untuk mengajukan pertanyaan yang sama. Sejak itu,

Daryl telah berhasil meyakinkan banyak pendukung supremasi kulit putih untuk meninggalkan KKK dan melepaskan rasa benci mereka.

Saya ingin memahami bagaimana perubahan semacam itu dapat terjadi—bagaimana caranya kita dapat memutus siklus kepercayaan diri berlebih yang sangat kuat mengakar di dalam stereotipe dan prasangka yang dimiliki seseorang terhadap sekelompok orang lainnya tanpa pandang bulu. Anehnya, perjalanan saya sendiri dimulai dari pertandingan bisbol.

KEBENCIAN DI ARENA OLAHRAGA

"Yankees payah! Yankees payah!" Malam itu, pada satu musim panas di Fenway Park, adalah kali pertama dan satu-satunya saya menonton pertandingan bisbol tim Boston Red Sox. Pada *inning* ketujuh, tanpa peringatan, 37.000 orang penonton menyerukan yel-yel. Seisi stadion mengejek New York Yankees dengan begitu kompak.

Saya tahu, kedua tim merupakan musuh bebuyutan sejak dulu. Persaingan di antara mereka juga dianggap sebagai persaingan paling panas dalam sejarah olahraga profesional Amerika. Saya sama sekali tidak menyangka penggemar Boston akan menunjukkan ketidaksukaannya terhadap Yankees. Hal ini sangat tidak terduga karena Yankees bahkan tidak sedang bertanding.

Lawan tim Red Sox hari itu adalah Oakland A's. Penggemar Boston mengejek tim yang sedang berada ratusan kilometer jauhnya dari stadion. Ini ibarat penggemar Burger King yang sedang bersaing tipis dengan Wendy's dalam uji rasa, lantas mulai menyerukan "McDonald's payah!"

Saya mulai bertanya-tanya, apakah kebencian penggemar Red Sox terhadap Yankees lebih besar dibandingkan kecintaan mereka terhadap timnya. Para orangtua di Boston dikenal mengajarkan anak-anak mereka meledek Yankees dan membenci apa pun yang

bercorak garis-garis. "Yankees Payah" juga sepertinya merupakan kalimat pada kaus yang paling populer sepanjang sejarah Boston. Saat ditanya berapa nilai uang yang bisa membuat seorang pendukung Red Sox bersedia mengejek timnya sendiri, mereka rata-rata menyebutkan $503. Namun, untuk mendukung Yankees, mereka meminta uang yang lebih besar lagi: $560. Kebencian ini begitu mendalam sampai-sampai para dokter saraf bisa melihatnya dalam hasil pindai otak mereka. Saat pendukung Red Sox melihat Yankees gagal, area pada otak yang terkait dengan rasa puas dan senang langsung teraktivasi. Dan, sentimen ini tidak terbatas di masyarakat Boston. Dalam analisis pada 2019 terhadap *cuitan* di Twitter, Yankees diketahui menjadi tim bisbol yang paling dibenci di 28 dari 50 negara bagian AS—fenomena yang mungkin dapat menjelaskan mengapa dua desain kaus berikut sangat populer:

Baru-baru ini, saya menghubungi seorang kawan yang merupakan penggemar Red Sox garis keras dan mengajukan pertanyaan berikut: apa yang akan membuatnya bersedia mendukung Yankees? Tanpa jeda, dia menjawab: "Kalau mereka main melawan Al Qaeda… mungkin."

Kecintaan terhadap tim olahraga adalah satu hal. Namun, membenci tim lawan begitu rupa sampai-sampai kita ingin mereka dihancurkan oleh teroris adalah masalah yang berbeda. Orang yang membenci tim olahraga tertentu—dan para penggemar tim itu—berarti memiliki opini yang sangat kuat terhadap sekelompok orang. Keyakinan itu

disebut stereotipe, dan stereotipe kerap melebar menjadi prasangka. Semakin keras sikap kita, semakin kecil kemungkinan kita mau berpikir ulang tentang pendapat itu.

Sentimen persaingan tidak hanya terjadi di dunia olahraga. Rivalitas bisa terjadi kapan pun kita menyimpan ketidaksukaan terhadap seseorang atau sekelompok orang; kita melihat mereka sebagai pesaing atau ancaman terhadap identitas kita. Di dunia usaha, rivalitas antara perusahaan sepatu Puma dan Adidas begitu kental sampai-sampai, selama beberapa generasi, ada keluarga-keluarga yang menyegregasi dirinya berdasarkan kesetiaannya kepada merek tertentu—pengikut Puma dan Adidas mengunjungi restoran, bar, dan toko yang berbeda, bahkan menolak berkencan dengan siapa pun yang bekerja di perusahaan "saingan". Di dunia politik, Anda mungkin tahu bahwa sebagian Demokrat memandang Republikan sebagai pihak yang tamak, bebal, dan tidak punya hati nurani. Sebaiknya, Republikan memandang Demokrat sebagai orang-orang pemalas, culas, dan rapuh hatinya. Semakin menetap suatu stereotipe dan semakin dalam prasangka, yang terjadi adalah kita tidak hanya semakin tegas mengidentifikasi diri dengan kelompok kita, tetapi juga semakin tegas memisahkan diri dari kelompok lawan. Kita memaknai diri kita berdasarkan hal-hal yang "bukan kita". Kita tidak hanya berkhotbah tentang kebaikan diri sendiri; kita merasa layak menghakimi kelemahan pihak lawan.

Saat ada sekelompok orang yang memiliki prasangka terhadap kelompok lawan, sering kali mereka bersedia melakukan apa pun untuk menaikkan posisi kelompoknya sekaligus merendahkan lawannya—termasuk dengan melukai atau melakukan sesuatu yang tidak terpuji. Batas ini sering kali dilanggar dalam persaingan olahraga.[15]

---

[15]Ketika Monica Seles ditusuk seseorang di lapangan tenis pada 1993, saya tahu ada setidaknya satu penggemar Steffi Graf yang gembira karena peristiwa itu. Pada final NBA 2019, saat Kevin Durant tidak bisa melanjutkan bermain akibat cedera, beberapa penggemar Toronto Raptors mulai bersorak—mereka membuktikan bahwa orang Kanada pun bisa kejam. Seorang penyiar radio berkata, "Tidak ada satu pun penggemar cabang

Agresi semacam ini juga tampak di luar lapangan pertandingan: dari Barcelona hingga Brasil, perkelahian sering terjadi antara pendukung tim sepak bola. Skandal kecurangan juga marak, dan pelakunya bukan hanya atlet atau pelatih. Dalam satu eksperimen yang diikuti oleh mahasiswa-mahasiswa Ohio State University, peserta mendapat informasi bahwa jika mereka bersedia berbohong kepada seorang mahasiswa dari lembaga berbeda, bayaran mereka akan naik dua kali lipat, sementara bayaran mahasiwa yang dibohongi dipotong separuhnya. Kemungkinan mereka berbohong naik empat kali lipat apabila calon mahasiswa yang dibohongi berasal dari University of Michigan—pesaing utama Ohio State—dibandingkan jika mahasiswa lawan berasal dari Berkeley atau Virginia.

Lalu, mengapa timbul stereotipe mengenai orang lain, dan apa yang bisa dilakukan untuk mengubah stereotipe itu?

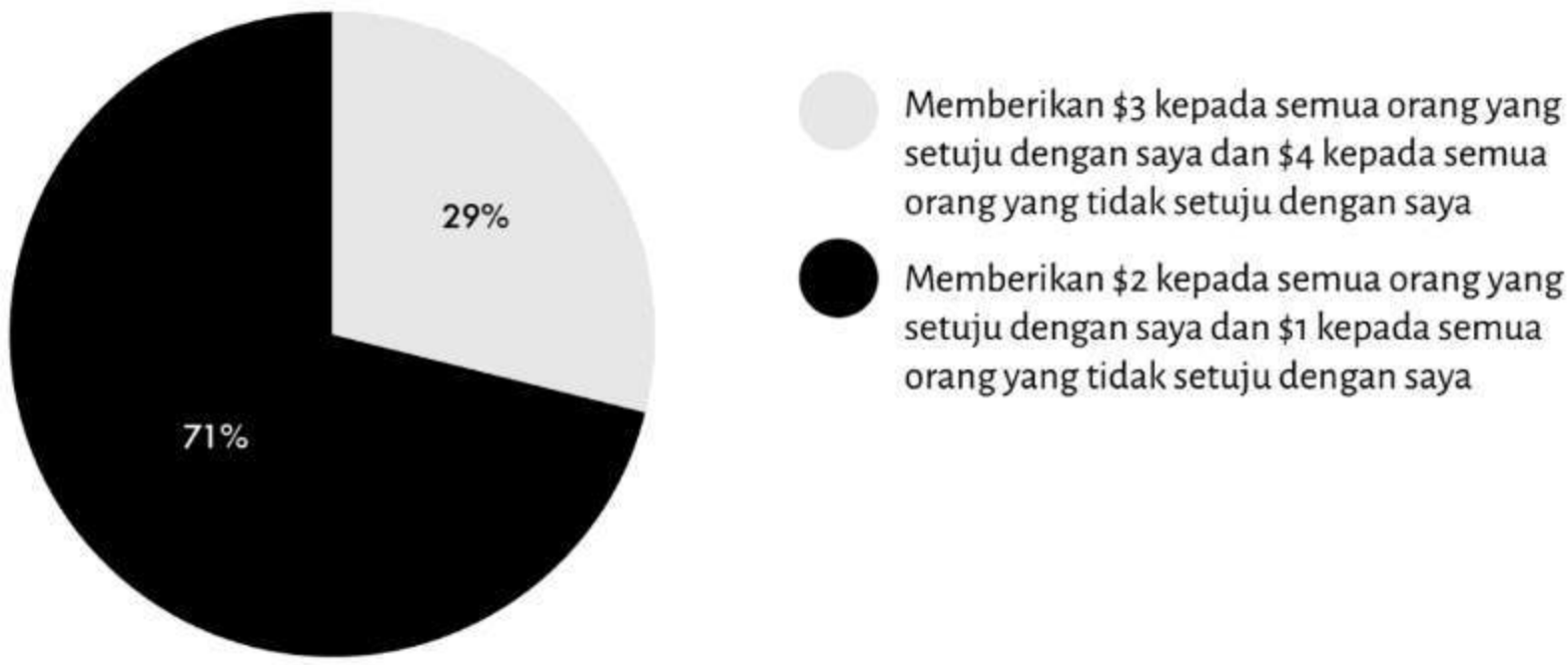
MENJADI BAGIAN ATAU MENYEMPAL DARI MASYARAKAT

Sudah sejak beberapa puluh tahun lalu, para psikolog menemukan bahwa kita bisa merasakan permusuhan terhadap orang lain, meskipun titik perbedaan di antara kita sangat sepele. Misalnya, pertanyaan yang tampak remeh-temeh: apakah *hot dog* bisa disebut roti isi? Pertanyaan diajukan dalam suatu eksperimen kepada mahasiswa, dan sebagian merasa cukup yakin mereka rela memberikan satu dolar kepada setiap orang yang setuju dengan pendapat mereka untuk memastikan orang yang tidak setuju mendapatkan lebih sedikit uang.

Semua orang ingin memiliki rasa diterima dan status. Kita mendapatkan keduanya jika mengidentifikasi diri dengan suatu kelompok:

---

olahraga profesional yang tidak senang jika pemain tim lawan cedera dan secara teori membuka peluang kemenangan bagi tim yang didukung." Mohon maaf, tetapi jika dalam kehidupan nyata ada orang yang lebih peduli terhadap kemenangan tim kesayangannya dibandingkan terhadap manusia lain yang sedang terluka, orang itu mungkin sosiopat.



kita menjadi bagian kelompok dan kita bangga jika kelompok kita unggul. Dalam suatu studi klasik terhadap masyarakat kampus, para psikolog menemukan bahwa mahasiswa yang tim jagoannya menang pertandingan *football* lebih mungkin mengenakan atribut tim saat sedang berada di kampus. Dari Arizona State hingga Notre Dame hingga USC, para mahasiswa menikmati kemenangan gemilang tim mereka pada pertandingan hari Sabtu dengan mengenakan kaus dan topi dan jaket tim pada hari Minggu. Namun, jika timnya kalah, atribut ini ditinggalkan. Mereka berusaha menciptakan jarak dengan berkata "timnya kalah", alih-alih "kami kalah". Sebagian ekonom dan ahli keuangan bahkan pernah meneliti kenaikan kinerja pasar saham setelah kemenangan suatu tim nasional di ajang Piala Dunia Sepak Bola dan penurunannya jika tim kalah.[16]*

---

[16]Dampak kekalahan suatu tim dalam pertandingan bola terhadap pasar saham adalah topik yang banyak diperdebatkan: meskipun terdapat sejumlah studi yang menunjukkan efek ini, penelitian lain gagal menemukan bukti yang sama. Firasat saya mengatakan, dampak ini lebih mungkin terjadi di negara-negara di mana sepak bola sangat populer, tim tertentu diharapkan menang, pertandingannya merupakan pertandingan penentu, dan kekalahan terjadi dengan selisih skor yang tipis. Terlepas dari pengaruh hasil pertandingan olahraga terhadap pasar ekonomi, kita juga tahu hasil pertandingan dapat memengaruhi suasana hati seseorang. Suatu penelitian

Rivalitas paling mungkin tumbuh antara tim yang berasal dari tempat-tempat yang dekat secara geografis, sering bertemu di pertandingan, dan kemampuannya setara. Yankees dan Red Sox sesuai dengan pola ini: keduanya berasal dari kawasan Pesisir Timur, pada satu musim dapat bertemu dalam 18 hingga 19 pertandingan, sama-sama pernah menjadi jawara dan, per 2019, sudah bertanding sebanyak lebih dari 2.200 kali—masing-masing mencatat angka kemenangan lebih dari 1.000 kali. Kedua tim ini juga memiliki jumlah penggemar terbanyak dibandingkan semua tim bisbol lain.

Saya lalu memutuskan untuk melakukan suatu tes: apa yang kira-kira dibutuhkan penggemar agar mau berpikir ulang perihal pesaing mereka yang terbesar? Bekerja sama dengan seorang mahasiswa doktoral bernama Tim Kundro, saya pun melakukan serangkaian eksperimen terhadap pendukung Yankees dan Red Sox yang paling menggebu-gebu. Untuk memahami stereotipe yang mereka miliki, kami meminta seribu penggemar Red Sox dan Yankees menyebutkan tiga hal paling negatif tentang lawan mereka. Sebagian besar responden menggunakan kata-kata yang sama untuk menggambarkan kekurangan satu sama lain—ada yang mengeluh soal aksen, jenggot, dan kecenderungan aroma badan lawan yang "seperti keripik jagung yang sudah apek".

Stereotipe, jika sudah terbentuk, akan sulit ditanggalkan, baik karena alasan pikiran maupun sosial. Menurut psikolog George Kelly, keyakinan (*belief*) kita berfungsi seperti sepasang kacamata untuk melihat dunia. Kita gunakan kacamata itu untuk memahami realitas dan menghadapi lingkungan sekitar kita. Ancaman terhadap opini kita bagaikan retak pada kacamata, yang mengakibatkan pandangan kita kabur. Wajar saja jika, dalam merespons opini berbeda, kita selalu me-

---

terhadap prajurit militer Eropa menunjukkan bahwa saat tim sepak bola kesayangan kalah dalam pertandingan hari Minggu, para prajurit kurang bersemangat saat bertugas pada hari Senin—hasilnya, kinerja mereka dapat turut terdampak.

ALASAN PENGGEMAR RED SOX MEMBENCI PENGGEMAR YANKEES

ALASAN PENGGEMAR YANKEES MEMBENCI PENGGEMAR RED SOX

masang kuda-kuda untuk melindungi diri. Kelly menyatakan, sikap permusuhan kita bertambah saat kita mencoba membela opini yang kita tahu, dalam hati kecil kita, adalah opini yang keliru. Bukannya mengenakan "kacamata" yang berbeda, secara mental kita justru berusaha menekuk, membentuk, memelintir, dan membelokkan diri sendiri sampai kita menemukan satu sudut pandang yang mempertahankan opini kita itu.

Ada alasan lain, alasan sosial, yang menjawab mengapa stereotipe begitu melekat. Kita cenderung bersosialisasi dengan orang lain yang memiliki stereotipe sama. Akibatnya, stereotipe menjadi semakin ekstrem. Fenomena ini disebut juga dengan polarisasi kelompok dan hal ini sudah dibuktikan dalam ratusan eksperimen. Juri persidangan dengan keyakinan yang otoritarian akan menyarankan hukuman yang lebih berat. Setelah melakukan diskusi kelompok, manajemen perusahaan lebih mungkin mengusulkan pembayaran premi yang mahal. Anggota masyarakat yang awalnya secara jernih menerima aksi afirmatif dan perkawinan homoseksual menjadi lebih ekstrem pandangannya setelah berinteraksi dengan beberapa orang lain dengan sikap yang sama. Khotbah dan penghakiman mereka bergerak sejalan dengan sikap politik. Polarisasi juga diperkuat oleh konformitas: orang-orang yang tadinya berada di tepi lingkaran suatu kelompok masyarakat bergerak

masuk dan mendapatkan status sosial setelah mengikuti sikap yang dicontohkan anggota lain—anggota yang dianggap perwujudan khas dari kelompok itu sekaligus yang biasanya memiliki sikap paling keras.

Seorang anak yang tumbuh besar di keluarga penggemar Red Sox pasti akan mendengar komentar-komentar miring tentang penggemar Yankee. Namun, jika anak itu mulai sering datang ke pertandingan, berada di tengah orang-orang yang memiliki kebencian yang sama, tak lama lagi kebencian anak itu pun akan terbentuk dan mengeras. Setelah itu, yang terjadi adalah kita akan melihat hanya yang baik-baik dari tim yang kita dukung dan hanya hal-hal terburuk dari tim lawan. Bukti menunjukkan bahwa setiap kali ada seseorang yang berusaha mengecilkan rivalitas dengan mengingatkan bahwa yang mereka hadapi hanyalah permainan, nasihat ini justru menimbulkan efek yang sebaliknya. Orang yang dikomentari merasa identitasnya tidak dihargai dan mereka dapat menjadi lebih agresif. Gagasan awal saya untuk menghentikan pola ini datang dari bidang antariksa.

HIPOTESIS 1: MENJAUHI SUDUT PANDANG KELOMPOK

Apabila kita pernah meninggalkan Bumi, sangat mungkin kita akan berpikir ulang tentang perasaan kita terhadap manusia lain. Dalam suatu penelitian, sekelompok psikolog mempelajari efek kehidupan di luar angkasa terhadap kondisi pikiran seseorang. Mereka melakukan penilaian terhadap ratusan astronaut dan kosmonaut melalui wawancara, kuesioner, dan analisis catatan autobiografi. Setelah kembali dari luar angkasa, fokus seorang astronaut pada pencapaian individu dan kebahagiaan pribadi menjadi berkurang. Yang kini mereka perhatikan adalah kebaikan kolektif. "Yang langsung terbangun dalam diri kita adalah kesadaran tentang keadaan dunia... ada rasa ketidakpuasan yang mendalam terhadap kondisi dunia, dan ada dorongan untuk berbuat sesuatu," ujar astronaut Apollo 14, Edgar Mitchell. "Nun jauh di

bulan, politik internasional tampak begitu remeh-temeh. Ingin rasanya menyambar kerah seorang politikus, menyeretnya ke luar angkasa lebih dari dua ratus kilometer jauhnya, dan berkata, 'Lihat, tuh, *bangs*t*.'"

Reaksi ini dikenal sebagai *overview effect*. Bagi saya, astronaut yang menjelaskan efek ini dengan paling jelas adalah Jeff Ashby, komandan pesawat ulang-alik. Dia masih ingat ketika dia menatap Bumi untuk pertama kalinya dari luar angkasa. Momen itu mengubah Jeff selamanya:

> Di Bumi, para astronaut menatap ke arah langit dan bintang-bintang. Sebagian besar dari kami fanatik terhadap bintang. Namun, di luar angkasa, bintang tampak sama dengan yang kami lihat dari Bumi. Yang justru sangat berbeda adalah Bumi itu sendiri dan sudut pandang baru yang kami dapatkan. Kali pertama saya menatap Bumi dari luar angkasa terjadi sekitar lima belas menit setelah penerbangan saya yang pertama, yaitu ketika saya mengangkat pandangan dari daftar tugas di tangan, dan tiba-tiba kami sudah berada di bagian atas Bumi yang diterangi matahari, dengan jendela-jendela kami mengarah ke bawah. Di bawah saya, terdapat benua Afrika, dan pergerakan di atasnya sama seperti pergerakan sebuah kota yang dilihat dari dalam pesawat terbang. Setelah sembilan puluh menit mengitari planet, mulai terlihat lengkung tipis atmosfer yang berwarna biru. Melihat betapa rapuhnya lapisan tipis itu, yang menampung kehidupan seluruh umat manusia, kita dapat dengan mudah menyadari bagaimana satu orang di satu sisi Bumi terhubung dengan orang lain di sisi yang berbeda. Tidak ada batas yang tampak. Yang terlihat hanyalah satu lapisan bersama tempat kita hidup.

Jika kita berkesempatan melihat Bumi dari luar angkasa, yang akan kita sadari adalah kita memiliki identitas yang sama dengan seluruh

manusia. Saya ingin bisa menciptakan satu versi *overview effect* untuk para penggemar bisbol.

Terdapat sejumlah bukti yang menunjukkan bahwa kesamaan identitas dapat membantu membangun jembatan sosial antarpihak yang bersaing. Dalam sebuah eksperimen, sekelompok psikolog memberikan tugas menulis singkat kepada penggemar tim sepak bola Manchester United secara acak. Setelah itu, tim peneliti menciptakan situasi darurat: seorang pelari sedang melintas, dia terpeleset dan jatuh sambil berteriak kesakitan dan memegangi pergelangan kakinya. Pelari itu diminta mengenakan kaus berlogo tim sepak bola yang merupakan pesaing terbesar Manchester United. Pertanyaannya, akankah si penggemar menolong pelari itu? Ternyata, di antara penggemar yang baru saja menulis soal alasan mereka menyukai MU, hanya 30 persen yang mau menolong si pelari. Sementara, dari antara penggemar yang menulis soal kesamaan mereka dengan penggemar sepak bola dari tim-tim lain, sebanyak 70 persen mau menolong.

Ketika Tim dan saya mencoba meminta penggemar Red Sox dan berefleksi tentang kesamaan mereka sebagai sesama pecinta bisbol, taktik ini gagal. Tidak ada perubahan dalam hal pandangan positif mereka terhadap satu sama lain, atau kemauan untuk saling menolong dalam situasi darurat. Kesamaan identitas tidak berfungsi di setiap kesempatan. Jika seorang penggemar saingan baru saja mengalami kecelakaan, kesamaan identitas ini mungkin mendorong kita untuk membantu. Namun, jika orang itu tidak sedang dalam bahaya atau situasi terdesak, kita akan dengan mudahnya menganggap orang itu tidak penting—dia bukan tanggung jawab kita. "Kami sama-sama suka bisbol," ungkap seorang pendukung Red Sox. "Penggemar Yankees cuma mendukung tim yang salah." Ada pula yang menyatakan bahwa kecintaan terhadap bisbol sama sekali tidak ada pengaruhnya terhadap opini yang dia miliki: "Yankees itu payah dan penggemarnya menyebalkan."

HIPOTESIS 2: SIMPATI UNTUK LAWAN

Berikutnya, saya mempelajari psikologi perdamaian. Bertahun-tahun yang lalu, seorang psikolog ternama sekaligus penyintas Holocaust bernama Herb Kelman ingin menantang stereotipe di balik konflik Israel-Palestina dengan mengajarkan kepada kedua pihak yang bertikai untuk saling memahami dan berempati. Kelman membuat suatu lokakarya bertema pemecahan masalah yang diikuti oleh tokoh-tokoh pemimpin Israel dan Palestina. Mereka diminta berbicara, *off the record*, mengenai upaya-upaya damai. Hal ini berlangsung selama bertahun-tahun; mereka hadir, saling berbagi pengalaman dan pandangan, dan menjawab kebutuhan serta rasa takut pihak yang berseberangan. Mereka juga mendiskusikan solusi-solusi baru terhadap konflik. Seiring waktu, lokakarya ini tidak hanya menghancurkan stereotipe; beberapa peserta bahkan menjadi sahabat seumur hidup.

Memanusiakan pihak yang berlawanan dengan kita seharusnya lebih mudah dilakukan di bidang olahraga, sebab level pertaruhan lebih rendah dan situasi lebih setara bagi kedua belah pihak. Saya mencoba melakukannya dengan dua tim dengan persaingan paling ketat di dunia olahraga: UNC-Duke. Kepada Shane Battier, yang memimpin Duke menjuarai kompetisi basket NCAA 2001, saya bertanya apa yang bisa membuatnya mendukung UNC? Dia segera menjawab: "Kalau Duke main melawan Taliban." *Saya sungguh tidak pernah menduga ada begitu banyak orang yang membayangkan menghancurkan teroris melalui cabang olahraga kesukaannya.* Saya jadi bertanya-tanya, apakah memanusiakan seorang mahasiswa Duke bisa mengubah stereotipe yang dimiliki mahasiswa UNC terhadap Duke.

Dalam sebuah eksperimen yang saya lakukan bersama rekan-rekan saya, Alison Fragale dan Karren Knowlton, kami meminta mahasiswa UNC membantu memoles surat lamaran kerja dari seorang sesama mahasiswa. Jika kami sebutkan bahwa yang membutuhkan bantuan adalah mahasiswa Duke dan bukan UNC, dan orang itu menghadapi

kendala keuangan yang signifikan, peserta eksperimen kami selalu bersedia meluangkan waktu lebih banyak untuk membantu. Sebab, begitu peserta merasa berempati terhadap kesulitan seorang mahasiswa lain, mereka melihatnya sebagai individu yang layak dibantu dan lebih menyukainya. Akan tetapi, ketika kami mengukur pandangan mahasiswa UNC terhadap mahasiswa Duke secara umum, mahasiswa UNC tetap memandang Duke sebagai pesaing. Mereka merasa senang jika mendengar Duke dikritik dan merasa tersinggung jika Duke dipuji. Kami berhasil mengubah sikap mereka terhadap satu orang mahasiswa, tetapi gagal mengubah stereotipe kelompok.

Hal serupa terjadi saat saya dan Tim mencoba memanusiakan penggemar Yankees. Kami meminta penggemar Red Sox membaca sebuah cerita yang ditulis oleh penggemar berat bisbol. Cerita itu berkisah seputar diri si penulis yang diajarkan soal bisbol oleh kakeknya, dan penulis punya kenangan indah bermain lempar-tangkap bola dengan ibunya. Pada akhir tulisan, terdapat pernyataan bahwa si penulis adalah pendukung Yankees garis keras. "Menurut saya, orang ini tulus, tipe penggemar Yankees yang langka," komentar seorang pendukung Red Sox. "Orang ini paham dan bukan penggemar Yankees biasa," komentar pendukung lain. "Wah, saya suka sekali tulisannya sampai akhirnya dia ketahuan penggemar Yankees," kata orang ketiga, tetapi "saya rasa penulis ini akan punya lebih banyak kesamaan dengan saya dibandingkan penggemar Yankees yang lainnya. Orang ini lumayan juga."

Herb Kelman menemui masalah yang sama dengan percobaan Israel-Palestina. Dalam situasi lokakarya, para peserta belajar untuk saling memercayai, tetapi stereotipe yang mereka miliki terhadap satu sama lain sebagai kelompok tidak berubah.

Di dalam dunia yang ideal, proses mengenal anggota-anggota suatu grup secara individu akan memanusiakan grup itu. Akan tetapi, yang sering terjadi, saat kita mengenal seseorang dengan lebih baik, orang itu menjadi tampak berbeda dibandingkan kelompok asalnya.

Saat kita bertemu seseorang yang bertentangan dengan stereotipe suatu kelompok, reaksi pertama kita bukanlah menganggap orang itu contoh, kemudian memikirkan ulang perihal stereotipe. Insting kita justru melihat mereka sebagai pengecualian, sedangkan keyakinan kita tetap sama. Jadi, upaya ini gagal. Mari, kita mulai lagi dari nol.

HIPOTESIS 3: PENGARUH JELEK KEBIASAAN

Iklan kesukaan saya dibuka dengan adegan *close-up* pria dan wanita yang sedang berciuman. Saat kamera dijauhkan, akan terlihat bahwa si pria mengenakan kaus Ohio State Buckeyes, sementara si perempuan mengenakan kaus Michigan Wolverine. Slogan iklan berbunyi: "Tanpa kompetisi olahraga, adegan ini tidak akan dicemooh."

Sebagai penggemar setia Wolverine, saya dibesarkan untuk mengejek penggemar Buckeye. Paman saya mengisi ruang bawah tanahnya dengan pernak-pernik Michigan, bangun pukul 3 pagi pada Sabtu untuk mempersiapkan acara kumpul-kumpul di stadion, dan berkendara dengan truk berlogo Michigan pada salah satu sisi badan truk. Saat saya kembali ke Michigan untuk melanjutkan studi pascasarjana, salah seorang mantan teman sekamar memulai studinya juga sebagai dokter di Ohio State. Rasanya sah-sah saja bagi saya untuk berkhotbah soal keunggulan Michigan setiap kali menelepon si teman, atau menghina kecerdasannya melalui tulisan.

Beberapa tahun yang lalu, saya berkenalan dengan seorang perempuan yang sangat baik hati. Usianya tujuh puluhan tahun dan dia bekerja dengan para penyintas Holocaust. Pada musim panas lalu, dia berkata bahwa dulu dia berkuliah di Ohio State, dan respons pertama saya adalah, "*Idih.*" Berikutnya, saya merasa jijik terhadap diri sendiri. *Memangnya kenapa kalau dia bersekolah di sana, hampir separuh abad yang lalu? Kok bisa saya berpikir seperti itu?* Tiba-tiba saja, kebencian terhadap suatu tim olahraga tampak ganjil.

Pada era Yunani Kuno, Plutarkhos menulis tentang kapal kayu yang digunakan Theseus untuk berlayar dari Kreta ke Atena. Untuk menjaga kondisi kapal, mengingat papan-papan kayunya sudah lapuk, warga Atena hendak menggantinya dengan lembaran papan yang baru. Kapalnya tetap sama, tetapi semua komponennya berbeda. Bisakah kapal itu dikatakan sebagai kapal yang sama? Setelah itu, para filsuf menambahkan satu lagi pertanyaan: jika semua lembaran papan yang asli dikumpulkan lalu digunakan untuk membuat kapal yang lain, apakah kapal kedua ini yang disebut sebagai kapal yang sama?

Kapal Theseus punya kesamaan dengan persaingan di dunia olahraga. Orang yang berasal dari Boston mungkin membenci Yankees pada 1920 karena tim ini mengambil Babe Ruth, atau Yankees pada 1978 karena membuat aspirasi Red Sox untuk menjadi juara dunia kandas. Yankees tidak pernah berubah nama, tetapi isi timnya sudah berganti-ganti. Para pemain lama telah pergi entah ke mana. Begitu pula dengan manajer dan pelatih. Stadionnya bahkan telah diganti. "Jadi, yang didukung itu cuma seragamnya," kata Jerry Seinfeld. "Penggemar jatuh cinta pada seorang pemain, tetapi kalau pemain itu pindah tim, dia diejek. Padahal, kita bicara orang yang sama, hanya saja dia mengenakan atribut yang berbeda. Tetapi, dia dibenci sekarang! Huu! Bajunya beda! Huuu!"

Menurut saya, ini adalah masalah ritual. Ritual yang menyenangkan, tetapi dilakukan atas dasar kesewenangan kita. Suatu upacara yang dilakukan karena kebiasaan. Kita serap ritual ini saat kita masih kecil dan mudah dibuat terkesan, atau sedang berada di kota baru dan mencari semangat persaudaraan. Betul, loyalitas terhadap suatu tim olahraga bisa berguna juga: kita jadi bisa akrab dengan kenalan di bar dan memeluk orang lain yang sedang sama-sama menonton parade kemenangan. Kita merasa punya solidaritas. Namun, jika dipikirkan lebih jauh, kebencian terhadap suatu tim tidak sengaja terjadi sebagai bawaan lahir. Jika Anda lahir di New York dan bukan Boston, apakah Anda akan tetap membenci Yankees?

Dalam pendekatan kami yang ketiga, saya dan Tim merekrut penggemar Red Sox dan Yankees. Untuk membuktikan loyalitas mereka, mereka diminta menyebutkan—dengan benar—nama-nama pemain timnya berdasarkan foto dan tahun terakhir tim mereka memenangkan Kejuaraan Dunia. Setelah itu, kami melakukan langkah-langkah lain untuk membuka pikiran mereka. Pertama, kami membantu mereka mengenali betapa kompleksnya keyakinan yang mereka miliki, lalu kami meminta mereka menyebutkan tiga hal positif dan tiga hal negatif tentang para penggemar tim lawan. Anda telah membaca tiga hal negatif ini dalam uraian sebelumnya, tetapi sekarang para penggemar berhasil juga menemukan tiga hal positif:

ALASAN PENGGEMAR RED SOX MENYUKAI PENGGEMAR YANKEES

ALASAN PENGGEMAR YANKEES MENYUKAI PENGGEMAR RED SOX

Selanjutnya, kami memilih separuh dari tiap-tiap kelompok secara acak dan meminta mereka melangkah lebih jauh, yakni merefleksikan bahwa kebencian mereka terhadap satu sama lain banyak ditentukan oleh hal-hal yang bersifat kebetulan.

> Pikirkan dan tuliskan alasan-alasan penggemar Yankees dan Red Sox saling tidak menyukai, yang sepenuhnya kebetulan. Misalnya, jika Anda lahir di tengah keluarga yang menyukai tim pesaing, mungkin saja Anda saat ini adalah seorang penggemar tim itu.

Untuk mengukur rasa permusuhan mereka terhadap lawan, kami memberikan mereka kesempatan memilih level pedas dari saus yang dijual di stadion lawannya. Kami memberikan alasan bahwa terdapat penelitian produk yang ingin melakukan tes rasa saus pedas di stadion bisbol. Orang-orang yang dipilih untuk berefleksi lebih jauh tersebut memilih saus yang tidak terlalu pedas untuk dijual di stadion lawan. Kami juga memberikan mereka kuis matematika yang harus dikerjakan dalam durasi tertentu; mereka diberikan kesempatan menjegal penggemar tim lawan dengan memilih soal yang lebih sulit. Sekali lagi, orang-orang yang dipilih untuk merenungkan faktor-faktor "kebetulan" di atas memilih pertanyaan yang lebih mudah untuk lawannya.

Orang-orang ini tidak hanya menjadi lebih simpatik terhadap satu orang penggemar lawan. Pandangan mereka terhadap tim lawan secara keseluruhan juga berubah. Kecenderungan mereka menganggap kegagalan lawan sebagai keberhasilan mereka, atau kritik terhadap tim lawan sebagai pujian, juga berkurang. Dan, mereka lebih mungkin mendukung tim lawan dengan cara-cara yang biasanya tidak terbayang akan dilakukan: dengan mengenakan kaus tim lawan, duduk di bagian tim lawan pada pertandingan, dan memilih pemain tim lawan dalam All-Star Game, bahkan menyatakan dukungan di media sosial. Bagi sebagian penggemar, hal-hal ini hampir sama buruknya dengan melanggar aturan agama, tetapi dari komentar mereka, jelas bahwa mereka memikirkan ulang sikap mereka sebelumnya.

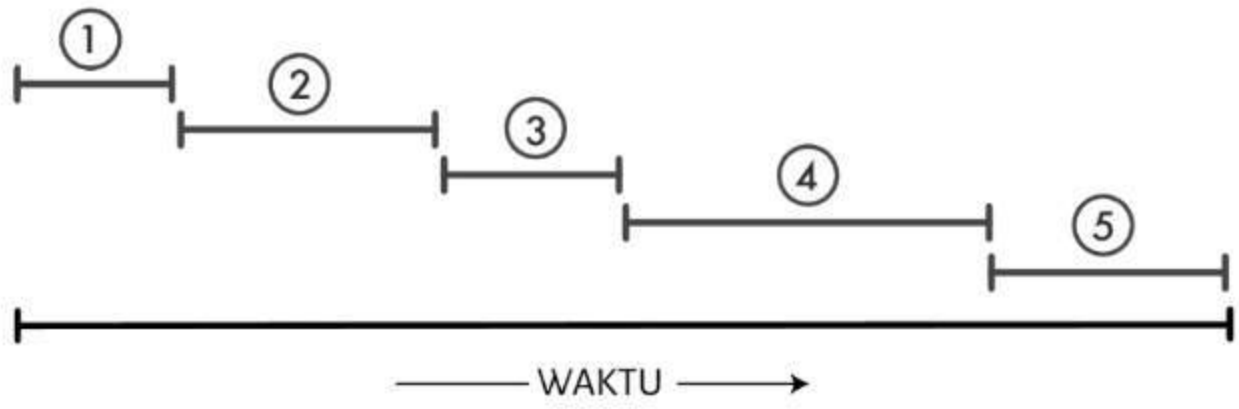
> Menurut saya, membenci seseorang berdasarkan tim olahraga yang dia sukai adalah hal yang bodoh. Saya jadi ingin mengubah sikap saya terhadap pendukung tim olahraga yang tidak saya sukai.
>
> Kalau saya dibenci karena tim yang saya dukung, saya pasti merasa hal itu tidak adil. Ini hampir sama seperti prasangka, karena saya dihakimi berdasarkan satu hal saja dari diri saya,

kemudian dibenci atas satu hal itu. Setelah memikirkan hal ini dan perasaan saya, saya mungkin akan mengubah cara saya berinteraksi dengan penggemar Red Sox.

Tim yang mereka dukung tidak menunjukkan siapa mereka. Meskipun mereka mendukung tim yang salah.

Akhirnya, ada kemajuan. Langkah selanjutnya adalah mempelajari faktor-faktor di balik perubahan ini. Kami menemukan bahwa hal yang menjadi penentu adalah faktor "kebetulan" di balik kebencian mereka, dan bukan pengetahuan tentang hal-hal positif dari tim lawan. Lepas dari apakah seseorang kemudian melihat alasan untuk menyukai pesaingnya, level permusuhan para penggemar ini berkurang saat mereka memikirkan betapa konyolnya rivalitas di antara mereka. Tahu rasanya tidak disukai atas alasan-alasan yang konyol juga membantu mereka melihat bahwa konflik ini punya dampak nyata, bahwa kebencian terhadap penggemar tim lawan bukan hal yang bisa dianggap enteng.

URUTAN WAKTU STEREOTIPE



1. Pengalaman: anak dengan gaya rambut *mohawk* mencuri sepeda saya.
2. Stereotipe: anak dengan gaya rambut *mohawk* adalah pencuri.
3. Pengalaman baru: anak dengan gaya rambut *mohawk* baik terhadap saya.
4. Mempertanyakan stereotipe: Mungkin, anak dengan gaya rambut *mohawk* tidak jahat, ya?
5. Mempertanyakan stereotipe secara umum: Seorang anak tidak bisa dinilai hanya dari penampilannya.

MEMPERKENALKAN REALITAS BERBEDA

Di luar ruang eksperimen, stereotipe dan prasangka tidak pernah dapat dibongkar dan diredam dalam semalam. Seseorang yang awalnya dalam keadaan santai, bisa dengan cepat menjadi defensif saat sikapnya dipertanyakan. Untuk bisa berdialog dengan mereka, memberitahukan bahwa pandangan mereka dibangun atas dasar kebetulan tidak akan cukup. Hal yang penting untuk dilakukan adalah membuat mereka berpikir secara berlawanan: bantu mereka merefleksikan keyakinan mereka dengan mengandaikan mereka berada di dalam realitas yang berbeda.

Dalam bidang psikologi, berpikir secara berlawanan (*counterfactual thinking)* adalah kegiatan berpikir dengan membayangkan keadaan kita jika kehidupan kita sama sekali berbeda. Jika kita sadar bahwa kita bisa saja memiliki stereotipe yang berbeda, mungkin akan lebih mau mengubah pandangan.[17] Untuk melakukan *counterfactual thinking*, kita dapat mengajukan pertanyaan seperti: bagaimana stereotipe Anda akan berubah jika Anda terlahir sebagai warga kulit hitam, Hispanik, Asia, atau suku asli Amerika? Opini-opini seperti apa

[17]Bukan berarti stereotipe tidak pernah berdasar. Menurut para psikolog, saat melakukan perbandingan antarkelompok, banyak stereotipe yang cocok dengan rata-rata anggota kelompok, tetapi ini tidak berarti stereotipe bisa membantu kita memahami setiap anggota kelompok secara individual. Ribuan tahun lalu, interaksi antarkelompok adalah peristiwa langka, sehingga kepercayaan tentang kecenderungan perilaku kelompok yang berbeda boleh jadi membantu para nenek moyang kita dalam melindungi anggota sukunya. Akan tetapi, pada masa ini, interaksi antarkelompok sangat lazim terjadi, sehingga fungsi asumsi kita terhadap sekelompok orang berubah: akan lebih baik jika kita mau mempelajari anggota kelompok sebagai individu. Para psikolog yang sama juga menunjukkan bahwa stereotipe yang kita punya semakin tidak akurat saat kita sedang berkonflik dengan kelompok yang bersangkutan—dan saat kita sedang menilai ideologi kelompok yang amat berbeda dari ideologi sendiri. Saat stereotipe berkembang menjadi prasangka, inilah waktunya kita berpikir ulang.

yang mungkin Anda miliki jika Anda dibesarkan di rumah tangga petani dan bukan di kota, atau di tengah budaya yang berbeda di belahan dunia yang lain? Keyakinan apa yang mungkin Anda punya kalau saja Anda lahir pada 1700-an?

Kita sudah melihat bersama dari pengalaman jawara debat dan para negosiator ahli bahwa dengan bertanya, kita bisa mendorong orang lain memikirkan ulang kesimpulan-kesimpulan yang dia miliki. Dalam hal *counterfactual thinking*, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mendorong orang lain mempelajari kembali asal-usul keyakinannya kemudian berpikir ulang perihal sikap mereka terhadap kelompok yang berbeda dari dirinya.

Kita bisa memeroleh sikap rendah hati dengan belajar bahwa kondisi berbeda dapat menghasilkan keyakinan yang berbeda pula. Mungkin, mereka lantas menyimpulkan bahwa pandangan mereka terlalu simplistis dan mulai mempertanyakan pandangan negatifnya yang lain. Keraguan itu dapat memperbesar rasa ingin tahu mereka terhadap kelompok-kelompok yang menjadi sasaran stereotipe. Siapa tahu, pada akhirnya mereka bisa melihat kesamaan yang tadinya tidak disadari.

Baru-baru ini, saya mendapat kesempatan mendorong *counter-factual thinking*. Seorang pendiri perusahaan perintis meminta saya bergabung dengan pertemuan di perusahaannya, yang dihadiri semua karyawan, dan menyampaikan cara memahami kepribadian orang lain dan diri sendiri dengan lebih baik. Dalam percakapan yang dilakukan secara virtual, sang pendiri menyebutkan bahwa dia penggemar astrologi dan karyawan perusahaan didominasi oleh orang-orang seperti dirinya. Saya jadi ingin tahu, apakah saya bisa membuat sebagian saja di antara mereka menyadari bahwa mereka memiliki stereotipe, yang tidak benar, terhadap orang lain hanya berdasarkan bulan kelahiran seseorang. Berikut adalah cuplikan percakapan kami:

Saya: Anda tahu kan, tidak ada bukti bahwa horoskop seseorang memengaruhi kepribadiannya?

Pendiri: Wah, itu pernyataan khas orang Capricorn.

Saya: Kalau tidak salah, sih, saya Leo. Saya ingin tahu bukti seperti apa yang bisa membuat Anda berubah pikiran.

Pendiri: Pasangan saya sudah mencobanya sepanjang masa kencan kami. Dia menyerah. Tidak akan ada yang bisa meyakinkan saya.

Saya: Kalau begitu, Anda tidak berpikir seperti seorang ilmuwan. Horoskop seperti agama bagi Anda.

Pendiri: Ya, mungkin iya juga sedikit.

Saya: Bagaimana kalau Anda terlahir di China, bukan di Amerika Serikat? Lalu, ada bukti bahwa orang Virgo di China biasanya didiskriminasi, baik dalam hal pekerjaan maupun mencari pasangan. Para Virgo malang ini mendapatkan stereotipe sebagai orang yang sulit dan mudah marah.[18]

Pendiri: Nah, Adam, di dunia Barat, hal yang sama terjadi pada Scorpio.

Pada awalnya, sang pendiri menanggapi percakapan dengan menolak argumentasi yang saya berikan. Namun, setelah membayangkan bahwa dia mungkin saja menerima stereotipe serupa jika dia terlahir sebagai orang China, dia mulai mengenali suatu pola. Dia mulai melihat adanya sekelompok besar orang yang diperlakukan secara

---

[18]Para psikolog sudah pernah mempelajari hal ini dan menemukan bahwa nama-nama zodiak dapat menimbulkan stereotipe dan diskriminasi. Virgo diterjemahkan ke dalam bahasa Mandarin menjadi "virgin", atau "perawan", yang mengingkatkan kita akan prasangka yang disematkan kepada perawan tua, yaitu orang yang galak, takut kotor, rewel, dan pemilih.

tidak adil akibat posisi matahari dan bulan pada hari ketika mereka terlahir ke dunia.

Setelah menyadari betapa tidak adilnya diskriminasi berdasarkan horoskop, sang pendiri justru berbalik mendukung argumentasi saya. Di penghujung percakapan, saya menawarkan diskusi lanjutan tentang ilmu kepribadian. Lebih dari seperempat karyawan mendaftarkan diri. Setelahnya, seorang peserta menulis, "Pelajaran terbesar yang didapatkan dari sesi ini adalah pentingnya 'meninggalkan pemahaman-pemahaman lama' agar tidak menjadi orang yang abai." Setelah mengerti bahwa stereotipe mereka dibangun atas dasar kebetulan belaka, para karyawan pun bersedia berpikir ulang soal pandangan mereka.

Menurut para psikolog, banyak dari keyakinan kita dibentuk oleh norma budaya: diyakini oleh banyak orang, tetapi amat jarang dipertanyakan. Jika ditelaah lebih jauh, sering kali kita akan mendapati bahwa hal-hal itu tidak memiliki dasar yang solid. Tidak seperti kapal yang dibangun dengan hati-hati, stereotipe tidak memiliki struktur yang kukuh. Stereotipe lebih mirip dengan menara balok Jenga, dengan beberapa balok hilang di titik-titik yang penting. Untuk merobohkan menara, terkadang kita cukup menyenggolnya sedikit saja. Harapannya, para pemilik menara akan menjadi orang yang lebih baik dan membangun keyakinan baru dengan landasan yang lebih mantap.

Bisakah pendekatan ini diterapkan untuk perpecahan-perpecahan yang lebih besar lagi di masyarakat? Saya sama sekali tidak percaya pendekatan ini bisa menyelesaikan konflik Israel-Palestina atau menghentikan rasisme. Akan tetapi, saya percaya pendekatan itu adalah satu langkah maju ke arah hal lain, yang bahkan lebih mendalam dibandingkan membuat kita menimbang ulang stereotipe. Boleh jadi, kita kemudian mempertanyakan mengapa memiliki opini terhadap suatu kelompok apa pun juga dianggap wajar.

Jika kita bisa membuat orang lain berhenti sejenak dan berefleksi, mungkin mereka akan dapat memutuskan bahwa menerapkan stereotipe kelompok terhadap suatu individu adalah hal yang tidak masuk

akal. Penelitian menunjukkan bahwa kesamaan di antara kelompok-kelompok berbeda sebenarnya lebih banyak daripada yang kita sadari. Lagi pula, variasi di dalam satu kelompok biasanya lebih banyak dibandingkan variasi antarkelompok.

Terkadang, meninggalkan stereotipe artinya menyadari bahwa sebagian besar anggota suatu kelompok yang tidak kita sukai sebenarnya bukan orang-orang yang jahat. Dan, kesadaran ini lebih mungkin terjadi saat kita bertemu secara langsung, tatap muka, dengan mereka. Ilmuwan sosial sudah selama lebih dari separuh abad menguji efek interaksi antarkelompok. Sebuah metaanalisis terhadap lebih dari 500 penelitian dengan total peserta lebih dari 250.000 orang menemukan, 94% penelitian yang dikaji menunjukkan bahwa berinteraksi dengan anggota dari kelompok berbeda dapat menurunkan prasangka. Komunikasi antarkelompok memang bukan obat mujarab untuk permasalahan sosial, tetapi data ini mengejutkan. Nyatanya, cara paling efektif untuk menarik balok-balok Jenga yang goyah dari menara stereotipe seseorang adalah dengan berbicara kepada orang itu secara langsung. Persis seperti yang dilakukan oleh Daryl Davis.

MUSIKUS KULIT HITAM YANG MENGHADAPI PENDUKUNG SUPREMASI KULIT PUTIH

Pada suatu hari, Daryl sedang menyetir mobilnya. Berada bersamanya adalah ketua sebuah unit KKK dengan jabatan resmi *Exalted Cyclops*. Tak lama kemudian, Cyclops membongkar seluruh stereotipenya tentang orang kulit hitam. Orang kulit hitam adalah spesies inferior, kata Cyclops, dan volume otak mereka lebih kecil, sehingga mereka tidak pandai dan secara genetis memiliki kecenderungan melakukan kekerasan. Daryl menyatakan dia berkulit hitam, tetapi tidak pernah menembak orang atau mencuri mobil. Cyclops menanggapi dengan

mengatakan gen kriminal Daryl pasti bersifat laten. Memang belum tampak saja.

Daryl memutuskan mengalahkan Cyclops menggunakan logika berpikirnya sendiri. Daryl meminta Cyclops menyebutkan tiga nama pembunuh serial yang juga berkulit hitam. Setelah Cyclops tidak mampu menyebutkan satu pun nama, Daryl melanjutkan percakapan dengan menyebutkan daftar panjang nama-nama pembunuh serial berkulit putih dan berkata bahwa Cyclops *pasti* salah satu di antaranya. Sang anggota KKK protes dan berkata dia tidak pernah membunuh siapa pun. Daryl membalikkan argumentasi Cyclops sebelumnya, menyatakan gen pembunuh serial Cyclops mestilah laten sifatnya.

"Itu, sih, bodoh," balas Cyclops yang kesal. "Wah, iya juga!" Daryl sepakat. "Kau benar. Kata-kataku tadi memang bodoh, tetapi tidak lebih bodoh daripada kata-katamu kepadaku." Cyclops terdiam, kemudian mengubah topik percakapan. Beberapa bulan kemudian, Cyclops berkata kepada Daryl bahwa dia masih memikirkan percakapan mereka di mobil ketika itu. Daryl telah berhasil menanamkan keraguan di dalam diri Cyclops sehingga pria ini merasa ingin tahu tentang keyakinannya sendiri. Pada akhirnya, Cyclops meninggalkan KKK. Dia menyerahkan tudung dan jubahnya kepada Daryl.

Daryl jelas adalah seseorang yang luar biasa, bukan hanya karena kemampuannya melakukan perang seorang diri terhadap prasangka, tetapi juga kemauannya untuk melakukan hal ini. Secara umum, kaum yang lebih berkuasalah yang seharusnya lebih sering bersikap kritis terhadap pemikirannya. Ada dua sebab; *pertama*, pandangan mereka lebih mungkin dibentuk oleh keistimewaan yang mereka nikmati dan, *kedua*, pandangan mereka lebih mungkin tidak pernah ditentang. Dalam banyak situasi, adalah kelompok yang tertindas, yang marginal, yang harus menekuk-bengkokkan pandangannya demi menjadi bagian dari masyarakat.

Daryl yang sejak kecil menjadi sasaran rasisme memiliki alasan yang kuat untuk merasa bermusuhan dengan orang kulit putih. Namun, dia masih bersedia berdialog dengan para pendukung supremasi kulit

putih dengan pikiran terbuka dan memberikan mereka kesempatan berubah pikiran. Akan tetapi, bukan Daryl yang seharusnya mengemban tanggung jawab menentang kaum kulit putih ini dan menanggung risiko dari perbuatannya. Di dunia yang ideal, Cyclops yang seharusnya bertindak dan mengedukasi teman-temannya. Beberapa mantan anggota KKK sudah melakukan hal ini. Mereka bekerja, baik sendiri-sendiri maupun bersama Daryl, menyuarakan hak dan aspirasi kaum tertindas serta mendorong reformasi terhadap struktur yang menciptakan opresi itu.

Dalam proses menuju perubahan sistemik, Daryl mendorong kita semua untuk tidak melupakan kekuatan dialog. Saat kita memilih menghindari dialog karena stereotipe atau prasangka, maka kita juga menyerah dari upaya membuka pikiran mereka. "Kita hidup pada zaman modern, tetapi ada begitu banyak orang yang pikirannya masih tertinggal pada zaman batu," katanya. "Ideologi kita harus menyamai perkembangan teknologi kita." Daryl memperkirakan bahwa dia telah menolong sampai dengan dua ratusan pendukung supremasi kulit putih untuk memikirkan ulang keyakinan mereka dan meninggalkan KKK ataupun organisasi neo-Nazi lainnya. Banyak di antara orang-orang ini yang kemudian mengedukasi anggota keluarga atau teman-temannya. Daryl dengan cepat menyatakan dia tidak secara langsung membuat orang-orang itu berubah pikiran. "Saya tidak mengubah siapa pun," katanya, "Saya memberikan mereka alasan untuk berpikir tentang arah kehidupannya, dan itu yang mereka lakukan, kemudian mereka bilang, 'Saya butuh arah yang lebih baik, dan itulah yang akan saya pilih.'"

Daryl juga tidak berdialog dengan pendekatan pengkhotbah, terlebih jaksa. Setiap kali dia mulai berdialog dengan pendukung supremasi kulit putih, banyak yang terkejut dengan rasa pengertian yang ditunjukkan Daryl. Seiring dengan orang-orang ini melihatnya sebagai individu, dan menghabiskan lebih banyak waktu dengannya, sering kali mereka akhirnya menemukan kesamaan seputar, misalnya,

musik. Selanjutnya, Daryl membantu mereka melihat bahwa mereka bergabung di kelompok-kelompok itu bukan karena keinginan diri sendiri—melainkan tradisi keluarga selama bergenerasi-generasi, atau karena ada yang berkata bahwa orang kulit hitam mengambil lahan pekerjaan kulit putih. Setelah sadar betapa sedikitnya pengetahuan mereka tentang kaum kulit hitam, dan betapa dangkal stereotipe yang dimiliki, mereka mulai berpikir ulang.

Setelah mengenal Daryl, salah seorang berjabatan *Imperial Wizard* KKK tidak hanya meninggalkan organisasinya. Dia juga menutup sama sekali cabang organisasi yang dia pimpin. Bertahun-tahun kemudian, orang ini meminta Daryl untuk menjadi bapak baptis bagi putrinya.

Bab 7

"Konselor" Vaksin dan Interogator yang Lemah Lembut

Mengubah Orang Lain dengan Teknik Mendengarkan yang Benar

□ □ □

Orang yang mau hal-hal yang tidak nyaman
baginya adalah orang yang langka.

—DIATRIBUSIKAN KEPADA DICK CAVETT

Marie-Hélène Étienne-Rousseau menangis tersedu-sedu saat dia harus menjalani persalinan. Saat itu September 2018, sementara bayinya sebelumnya diperkirakan akan lahir pada Desember. Persis menjelang tengah malam, Tobie hadir ke dunia dengan berat kurang dari satu kilogram. Tubuhnya begitu mungil dan kepalanya hanya seukuran telapak tangan sang ibu. Marie-Hélène ketakutan bayinya tidak akan dapat bertahan hidup. Tobie hanya sempat ditimang ibunya selama beberapa detik sebelum kemudian dilarikan ke unit perawatan intensif untuk bayi baru lahir. Dia membutuhkan masker bantu bernapas dan tak lama kemudian dimasukkan ke ruang operasi untuk mengatasi perdarahan di dalam tubuhnya. Butuh perawatan berbulan-bulan hingga Tobie akhirnya diizinkan pulang.

Saat Tobie masih dirawat, Marie-Hélène sempat pergi berbelanja popok. Dalam perjalanan, dia melihat tajuk berita tentang penyebaran penyakit campak di daerah tempat tinggalnya di Quebec. Tobie belum divaksin. Vaksin bahkan belum dibicarakan karena Tobie tampak begitu lemah. Marie-Hélène juga tidak memvaksinasi ketiga anaknya yang lain; di komunitasnya, vaksinasi tidak dianggap sebagai keharusan. Dia dan para tetangganya meyakini vaksin berbahaya dan menyebarkan berita-berita mengerikan tentang efek samping vaksin. Namun demikian, fakta berikut tidak dapat dibantah: dalam satu dekade saja, Quebec sudah dua kali mengalami wabah campak yang serius.

Pada saat ini, di dunia negara-negara maju, untuk pertama kalinya dalam minimal separuh abad, angka kasus penyakit campak naik dan tingkat kematian adalah sekitar satu banding seribu. Di negara-negara berkembang, angka ini mendekati satu banding seratus. Data memperkirakan bahwa, antara 2016 dan 2018, di seluruh dunia, kematian akibat campak melonjak sebesar 58 persen dengan lebih dari seratus ribu korban jiwa. Seluruh kematian ini seharusnya dapat dicegah oleh vaksin; vaksin yang sama yang telah menyelamatkan sekitar 20 juta nyawa selama dua puluh tahun terakhir. Menurut rekomendasi para ahli epidemiologi, satu orang membutuhkan dua dosis vaksin campak dan cakupan vaksin harus mencapai minimal 95 persen. Nyatanya, di seluruh dunia, hanya 85 persen orang yang mendapatkan vaksin dosis pertama dan hanya 67 persen yang melanjutkan vaksinasi hingga mendapatkan vaksin dosis kedua. Di antara mereka yang sama sekali tidak menerima vaksin, banyak yang penyebabnya adalah ketidakpercayaan terhadap sains.

Pejabat pemerintah telah mencoba menangani masalah ini seperti jaksa dalam suatu gugatan. Sebagian mengancam orang yang tidak divaksin dengan denda hingga ribuan dolar dan hukuman penjara hingga enam bulan. Banyak sekolah yang menolak anak-anak yang tidak divaksin. Sebuah daerah bahkan melarang orang-orang yang tidak divaksin memasuki tempat-tempat publik yang tertutup. Saat

cara-cara ini gagal menjawab masalah, pemerintah beralih ke moda khotbah. Tidak sedikit orang yang memiliki rasa takut yang tidak berdasar terhadap vaksin, jadi sekaranglah waktunya mengedukasi mereka dengan membeberkan fakta.

Hasil upaya tersebut kerap mengecewakan. Di Jerman, dua eksperimen dilakukan dengan tujuan memperkenalkan masyarakat kepada penelitian vaksin. Eksperimen ini memberikan hasil yang kontraproduktif: peserta eksperimen justru menganggap vaksin semakin berisiko. Hal ini serupa dengan warga Amerika yang membaca laporan-laporan mengenai bahaya penyakit campak, melihat foto-foto anak-anak yang tertular campak, atau yang mengetahui cerita seorang bayi yang hampir meninggal akibat penyakit ini. Minat mereka terhadap vaksin sama sekali tidak meningkat. Dan, saat muncul informasi bahwa tidak ada bukti yang menunjukkan vaksin campak menyebabkan autisme, mereka yang tadinya meragukan vaksin atas alasan ini justru menjadi semakin tidak tertarik terhadap vaksin. Sepertinya, tidak ada satu pun argumentasi yang logis atau penjelasan berbasis data yang bisa mengubah keyakinan mereka mengenai bahaya vaksin.

Masalah tersebut lazim ditemukan dalam proses persuasi: hal-hal yang tidak mampu mengubah pendapat kita, dapat menguatkan keyakinan yang sudah kita miliki. Mirip dengan vaksin yang memicu reaksi sistem kekebalan tubuh untuk melawan virus, tindakan melawan akan menguatkan sistem kekebalan kita secara psikologis. Bantahan terhadap suatu pandangan akan menghasilkan antibodi terhadap upaya-upaya serupa. Argumentasi tidak lagi membuat kita terkejut atau kehabisan kata-kata, karena kita sudah siap dengan senjata kita sendiri.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau telah melalui proses ini. Setiap kali membawa ketiga anaknya yang lebih tua ke dokter, dia bagaikan melakoni naskah yang sudah diatur. Dokter akan memaparkan manfaat vaksin, memperingatkan Marie-Hélène tentang risiko menolak vaksin, dan memberikan pesan-pesan umum alih-alih menjawab pertanyaan-pertanyaan spesifik dari Marie-Hélène. Dalam pengalaman itu, yang

kental terasa adalah sikap merendahkan. Marie-Hélène merasa diserang, "Seakan dokter menuduh saya ingin anak-anak saya sakit. Seakan saya adalah ibu yang buruk."

Saat si mungil Tobie akhirnya diperbolehkan pulang, setelah lima bulan menjalani perawatan dia tetap terlihat amat rapuh. Para perawat tahu, inilah kesempatan terakhir memberikan vaksin kepada Tobie, jadi mereka pun memanggil "pawang" vaksin. Sang pawang adalah dokter setempat yang memiliki pendekatan berbeda untuk membantu para orangtua muda memikirkan kembali penolakan mereka terhadap imunisasi. Orang ini tidak berkhotbah ataupun menghakimi orangtua. Dia tidak menyentuh ranah politik. Dia mengenakan topinya sebagai ilmuwan dan mewawancarai orangtua.

Calvin & Hobbes © 1993 Watterson. Reprinted with permission of ANDREWS MCMEEL SYNDICATION. All rights reserved.

MEMOTIVASI PERUBAHAN MELALUI WAWANCARA

Pada awal era 1980-an, psikolog klinis bernama Bill Miller meresahkan pandangan ilmu psikologi terhadap orang-orang yang mengalami masalah kecanduan. Saat itu, lumrah bagi terapis dan konselor untuk menuduh klien-klien mereka, yang menyalahgunakan narkoba, sebagai pembohong patologis yang hidup dalam penyangkalan. Tuduhan ini tidak sejalan dengan masalah yang Miller saksikan dari dekat berdasarkan pekerjaannya sendiri dalam membantu pecandu alkohol. Dalam hal ini, tindakan berkhotbah dan menuduh justru tidak efektif. "Pecandu biasanya tahu betul akan hal ini," kata Miller kepada saya.

"Jika kita mencoba membujuk mereka agar berhenti minum terlalu banyak atau bahwa mereka perlu berubah, yang kita picu adalah perlawanan, sehingga kemungkinan mereka berubah semakin kecil."

Alih-alih menyerang atau mengecilkan kliennya, Miller memulai hubungan mereka dengan mengajukan pertanyaan dan menyimak jawabannya. Tak lama kemudian, dia menerbitkan suatu makalah tentang pendekatannya ini. Stephen Rollnick, ketika itu seorang calon perawat dalam pendidikan di bidang penanggulangan adiksi, membaca makalah itu. Beberapa tahun kemudian, Miller dan Rollnick berkesempatan bertemu di Australia dan mereka menyadari bahwa hal yang sedang mereka pelajari bukanlah sekadar pendekatan baru dalam pengobatan. Hal yang mereka pelajari adalah cara baru untuk membantu orang lain berubah.

Bersama-sama, mereka pun mengembangkan prinsip-prinsip dasar dari praktik yang disebut *motivational interviewing*, yaitu teknik konseling untuk membantu seseorang mengatasi isu dalam perilakunya. Premis utama dari teknik ini adalah, kita tidak bisa memotivasi orang lain untuk berubah. Akan lebih baik apabila kita bisa membantu seseorang menemukan motivasinya sendiri untuk berubah.

Andaikan saja Anda adalah murid di Hogwarts dan Anda khawatir paman Anda adalah pengagum Voldemort. Menggunakan contoh ini, *motivational interviewing* dapat berjalan seperti berikut:

Anda: Paman, saya ingin memahami perasaan Paman terhadap Dia yang Namanya Tidak Boleh Disebut.

Paman: Yah, dia itu kan penyihir terkuat saat ini. Selain itu, para pengikutnya menjanjikan saya gelar yang keren.

Anda: Menarik juga. Ada tidak, hal yang Paman tidak sukai dari dia?

Paman: Hmm. Saya kurang suka dengan pembunuhan-pembunuhan yang dia lakukan.

Saya: Ya, memang tidak ada orang yang sempurna.

Paman: Iya, tetapi membunuh orang itu tindakan yang keji.

Anda: Sepertinya Paman masih punya keraguan terhadap Voldemort. Apa yang membuat Paman tidak bisa meninggalkan dia?

Paman: Saya takut dia mengincar dan membunuh saya.

Anda: Iya, ketakutan itu wajar. Saya juga begitu. Saya penasaran: apakah ada hal-hal yang secara prinsip sangat penting bagi Paman, hingga Paman bersedia mengambil risiko itu?

Motivational interviewing berawal dengan sikap rendah hati dan keingintahuan. Kita tidak tahu apa yang dapat memotivasi seseorang berubah. Namun, kita ingin mengetahuinya secara tulus. Tujuannya bukan mendikte tindakan seseorang, melainkan membantu mereka memutus siklus kepercayaan diri yang berlebihan dan melihat kemungkinan-kemungkinan baru. Di sini, peran kita adalah menyodorkan cermin agar mereka bisa melihat dirinya sendiri dengan lebih jelas, kemudian memampukan mereka mengkaji kembali keyakinan dan perilakunya. Cara ini bisa mengaktifkan siklus berpikir ulang. Dalam siklus ini, seseorang dapat menelaah pandangan-pandangan yang dia miliki dengan lebih ilmiah. Mereka menjadi lebih rendah hati terhadap pengetahuannya, meragukan keyakinannya, dan ingin mengetahui sudut-sudut pandang yang berbeda.

Proses *motivational interviewing* melibatkan tiga teknik kunci:

- Mengajukan pertanyaan terbuka
- Mendengarkan secara reflektif
- Mengafirmasi keinginan dan kemampuan lawan bicara untuk berubah

Kembali kepada Marie-Hélène yang bersiap membawa Tobie pulang. Sang konselor vaksin yang dihubungi oleh perawat rumah sakit

adalah seorang ahli neonatal sekaligus peneliti bernama Arnaud Gagneur. Keahliannya adalah menerapkan teknik *motivational interviewing* dalam diskusi vaksin. Arnaud bertemu dengan Marie-Hélène dan dia tidak menghakimi Marie-Hélène karena sang ibu tidak memvaksinasi anak-anaknya. Dia juga tidak memerintahkan Marie-Hélène untuk berubah. Dia bersikap seperti ilmuwan atau, seperti digambarkan jurnalis Eric Boodman yang pernah bertemu Arnaud, "Socrates yang lebih halus."

Arnaud berkata kepada Marie-Hélène bahwa dia mengkhawatirkan keadaan Tobie jika bayi itu sampai tertular campak, tetapi dia menerima keputusan Marie-Hélène dan ingin memahami alasannya. Selama lebih dari satu jam, Arnaud mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka kepada Marie-Hélène tentang alasan di balik keputusannya tidak memberikan vaksin kepada anak-anaknya. Arnaud menyimak dengan cermat, mengakui bahwa memang ada begitu banyak informasi yang membingungkan tentang keamanan vaksin. Pada akhir diskusi mereka, Arnaud mengingatkan bahwa Marie-Hélène tetap bebas memilih untuk memvaksin atau tidak memvaksin, dan bahwa dia percaya pada kemampuan serta niat Marie-Hélène dalam membuat keputusan.

Sebelum meninggalkan rumah sakit, Marie-Hélène meminta vaksin untuk Tobie. Menurutnya, satu titik penting adalah saat Arnaud, "Berkata kepada saya, apa pun keputusan saya soal vaksin, dia menghormati keputusan itu sebagai ibu yang menginginkan hal terbaik bagi anak-anaknya. Kalimat itu saja, bagi saya, setara dengan seluruh emas di dunia ini."

Marie-Hélène tidak hanya meminta vaksin untuk Tobie. Dia juga meminta perawat memberikan vaksin kepada kakak-kakak Tobie di rumah. Dia bahkan meminta Arnaud membicarakan hal yang sama dengan ipar perempuannya. Menurut Marie-Hélène, keputusannya ini sangat tidak lazim di kalangan antivaksin, bahkan bagaikan, "menyalakan sebuah bom".

Marie-Hélène Étienne-Rousseau adalah satu dari banyak orangtua yang mengalami perubahan perilaku ini. Para konselor vaksin tidak

hanya membantu orang lain mengubah keyakinan mereka, tetapi juga mengubah perilaku. Dalam penelitian pertama Arnaud terhadap ibu-ibu yang menghuni ruang perawatan pasca-persalinan, 72 persen menyatakan mereka berencana memvaksin anaknya. Setelah menjalani sesi *motivational interviewing* dengan konselor vaksin, angka itu naik ke 87 persen. Eksperimen Arnaud yang selanjutnya menunjukkan bahwa keikutsertaan ibu dalam sesi *motivational interviewing* membuat peluang anak menerima vaksinasi lengkap selama dua tahun setelah kelahiran mereka naik 9 persen. Bagi yang beranggapan angka ini kecil, perlu disampaikan bahwa angka ini adalah hasil satu kali percakapan di ruang perawatan. Satu sesi itu cukup untuk mengubah perilaku hingga 24 bulan ke depan. Tak lama kemudian, kementerian kesehatan menggelontorkan dana jutaan dolar untuk program *motivational interviewing* yang digagas Arnaud dan berencana menempatkan konselor vaksin di setiap rumah sakit di Quebec.

Pada saat ini, *motivational interviewing* digunakan di seluruh dunia oleh puluhan ribu praktisi—mereka pelatih terdaftar yang berada di Amerika dan berbagai kawasan Eropa. Sementara itu, program-program membangun keterampilan melakukan *motivational interviewing* tersedia sampai sejauh Argentina, Malaysia, dan Afrika Selatan. *Motivational interviewing* juga telah menjadi objek penelitian lebih dari seribu percobaan terkontrol. Bibliografi dari penelitian-penelitian ini saja memakan 67 halaman. *Motivational interviewing* juga efektif digunakan oleh profesional kesehatan untuk membantu anggota masyarakat yang ingin berhenti merokok, menyalahgunakan narkoba dan alkohol, judi, mempraktikkan hubungan seksual yang tidak aman, bahkan memperbaiki pola makan dan kebiasaan berolahraga, mengatasi kelainan makan, dan menurunkan berat badan. Teknik ini sukses membantu pelatih di bidang olahraga membangun kegigihan para pemain sepak bola profesional; guru mendorong murid agar bersedia tidur cukup; konsultan menyiapkan tim perubahan organisasi; tenaga kesehatan masyarakat mendorong masyarakat di Zambia agar

menyuling air; dan aktivis lingkungan mendorong masyarakat agar mau berbuat sesuatu untuk mengatasi perubahan iklim. Teknik serupa juga digunakan untuk membuka pikiran para pemilih politik yang memiliki prasangka tertentu. Mediator konflik pun menggunakan *motivational interviewing* untuk membantu orangtua yang sudah berpisah menyelesaikan perselisihan terkait anak. Dibandingkan cara-cara mediasi biasa, *motivational interviewing* dua kali lebih mungkin menghasilkan konsensus.

Secara keseluruhan, dilihat dari sisi statistik dan klinis, *motivational interviewing* memiliki dampak yang lebih bermakna terhadap perubahan perilaku sebagaimana ditunjukkan dalam kira-kira tiga dari setiap empat penelitian. Di kalangan psikolog dan dokter, *motivational interviewing* memiliki tingkat keberhasilan empat banding lima. Di bidang ilmu pengetahuan tentang perilaku, tidak banyak teori terapan yang memiliki bukti sekuat *motivational interviewing*.

Penggunaan *motivational interviewing* tidak terbatas pada lingkungan profesional. Teknik itu juga relevan dalam keputusan dan interaksi antarmanusia sehari-hari. Suatu hari, seorang teman menghubungi saya. Dia meminta saran mengenai apakah dia sebaiknya menyambung kembali hubungan dengan mantan kekasihnya. Saya menyambut baik idenya, tetapi merasa tidak pantas menjadi orang yang menyuruhnya melakukan hal itu. Alih-alih memberikan pendapat, saya memintanya menyebutkan alasan pro dan kontra dari usulan tadi serta mengaitkan setiap alasan dengan standar pasangan ideal yang dia miliki. Pada akhirnya, dialah yang membujuk dirinya sendiri untuk melanjutkan kembali hubungan. Percakapan kami terasa ajaib, karena saya bahkan tidak mencoba membujuknya atau memberikan saran apa pun.[19]

---

[19]Sepertinya, manusia sudah beribu-beribu tahun memiliki pemahaman tentang keajaiban membujuk diri sendiri untuk berubah. Saya baru saja mengetahui bahwa kata *abrakadabra* berasal dari ungkapan dalam bahasa Ibrani yang berarti, "Saya mencipta saat berbicara."

Saat seseorang mengabaikan suatu nasihat, penyebabnya tidak selalu karena mereka tidak setuju dengan nasihat itu. Adakalanya, yang mereka lawan adalah perasaan ditekan dan dikendalikan keputusannya oleh orang lain. Untuk melindungi rasa kemerdekaan ini, alih-alih memberikan perintah atau menawarkan saran, seorang pewawancara dengan teknik *motivational interviewing* akan menyatakan, misalnya, "Beberapa hal ini efektif untuk saya—kalau menurut kamu bagaimana, ada yang kira-kira cocok, tidak?"

BINGO
CARA MEMOTIVASI YANG BURUK

Taktik menakut-nakuti	Menahan kasih sayang	Memberitahu saya perlu dinasihati	Memberitahu seolah-olah nasihat itu ide saya
Berteriak	Merendahkan	Menahan dukungan	Berceramah
Manipulasi	Tidak mendengarkan kata-kata saya	Mengabaikan perasaan saya	Mengabaikan ide-ide saya
Mengolok-olok	Tidak memberikan rasa hormat	Pasif-agresif	Memper-malukan

Anda sudah melihat bahwa bertanya dapat mendorong seseorang membujuk dirinya. *Motivational interviewing* melangkah lebih jauh, yaitu menuntun orang lain menemukan sisi lain di dalam dirinya. Hal ini telah kita lihat sekilas dalam contoh kasus Daryl Davis yang bertanya kepada anggota KKK alasan mereka membencinya, padahal mereka tidak mengenal Daryl. Sekarang, saya ingin mengulas teknik ini dengan lebih mendalam. Saat kita mencoba meyakinkan orang lain bahwa mereka perlu berpikir ulang, naluri kita yang paling pertama, biasanya, adalah dengan berbicara. Akan tetapi, cara paling efektif untuk membantu orang lain membuka pikirannya adalah dengan mendengar.

DI LUAR DUNIA KLINIK

Bertahun-tahun yang lalu, saya pernah dihubungi oleh sebuah perusahaan rintisan di bidang biologi yang membutuhkan bantuan. CEO perusahaan, Jeff, berlatar belakang ilmuwan: setiap kali hendak membuat keputusan, dia ingin memiliki semua data yang diperlukan. Setelah lebih dari satu setengah tahun memimpin, Jeff masih belum memperkenalkan visi perusahaan. Perusahaan pun dalam keadaan nyaris gagal. Suatu tim konsultan yang terdiri atas tiga orang mencoba meyakinkan Jeff bahwa dia perlu arah baru, tetapi Jeff memecat ketiganya. Sebelum kepala departemen SDM ikut menyerah, dia memutuskan mencoba cara terakhir dan menghubungi seorang akademisi. Inilah waktu yang tepat untuk mencoba *motivational interviewing*: Jeff sepertinya enggan berubah, entah kenapa. Saat kami bertemu, saya memutuskan untuk mencoba membantu Jeff menemukan motivasi untuk berubah. Berikut adalah titik-titik penting dalam percakapan kami:

Saya: Senang sekali saya dipanggil setelah tiga konsultan yang sebelumnya dipecat. Saya ingin tahu letak kesalahan mereka.

Jeff: Konsultan yang pertama memberikan jawaban, bukan pertanyaan. Arogan sekali: bagaimana mungkin ada orang yang bisa menyelesaikan masalah kalau tidak mengerti masalahnya? Yang dua lagi sedikit lebih baik dan mau mendengarkan saya, tetapi ujung-ujungnya tetap mereka mendikte saya.

Saya: Lalu, mengapa masih mau memanggil orang luar?

Jeff: Saya perlu ide-ide segar dalam hal kepemimpinan.

Saya: Bukan tempat saya untuk mengajarkan Anda cara memimpin. Apa makna kepemimpinan bagi Anda?

Jeff: Pemimpin adalah orang yang mengambil keputusan sistemik dan mempunyai strategi yang matang,

Saya: Adakah sosok pemimpin yang Anda kagumi?

Jeff: Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., Steve Jobs.

Jawabannya yang terakhir adalah titik balik yang penting. *Motivational interviewing* membedakan antara *sustain talk* dan *change talk*. *Sustain talk* adalah percakapan atau komentar tentang mempertahankan *status quo*, sedangkan *change talk* menyebutkan keinginan, kemampuan, kebutuhan, atau komitmen untuk melakukan penyesuaian. Saat menghadapi perubahan, banyak orang merasa dilematik. Pada satu sisi, mereka menyadari adanya alasan untuk berubah. Namun, pada sisi lain, ada pula alasan yang menahan mereka pada jalur lama. Miller dan Rollnick menyarankan agar kita menanyakan dan mendengarkan *change talk*, kemudian bertanya lebih jauh tentang mengapa dan bagaimana seseorang dapat berubah.

Katakanlah kita punya seorang teman yang menyatakan keinginan berhenti merokok. Kita menanggapi pernyataannya dengan bertanya alasannya ingin berhenti. Jika jawabannya adalah saran dokter, kita bisa melanjutkan pertanyaan tentang motivasi dari dalam dirinya sendiri: apa pendapatnya tentang berhenti merokok? Jika dia menyebutkan suatu alasan, kita bisa bertanya mengenai langkah-langkah awal untuk berhenti. "*Change talk* adalah benang emas," kata psikolog klinis Theresa Moyers. "Yang harus kita lakukan adalah mengambil benang itu dan menariknya." Dan, itulah yang saya lakukan dengan Jeff.

Saya: Apa yang paling Anda kagumi dari para pemimpin yang nama-namanya tadi disebutkan?

Jeff: Mereka semua punya visi yang jelas sekali. Mereka bisa menginspirasi orang lain untuk melakukan hal-hal luar biasa.

Saya: Menarik. Jika Steve Jobs saat ini ada di posisi Anda, kira-kira apa yang akan dia lakukan?

Jeff: Mungkin, dia bisa membuat tim manajemennya bersemangat tentang suatu ide besar dan mengajak mereka membayangkan dunia yang sudah dia bentuk sedemikian rupa hingga kelihatannya nyata. Mungkin, saya seharusnya melakukan hal yang sama.

Beberapa pekan kemudian, Jeff, di hadapan para eksekutif perusahaannya, menyampaikan pidato pertamanya tentang visi perusahaan. Ketika mendengar kabar ini, saya merasa hangat karena rasa bangga: dari saya sendiri, saya berhasil mengalahkan kecenderungan saya menjadi perundung logika, dan saya berhasil membantu Jeff menemukan motivasinya.

Sayangnya, dewan eksekutif perusahaan pada akhirnya memutuskan menutup perusahaan itu.

Pidato Jeff tidak menginspirasi. Dia gugup, berbicara dibantu sontekan yang ditulisnya di atas kertas tisu dan sama sekali tidak mengangkat semangat siapa pun tentang arah perusahaan ke depan. Saya lupa satu langkah penting, yaitu membantunya mengeksekusi perubahan dengan efektif.

Terdapat teknik keempat dalam *motivational interviewing*. Teknik ini sering disarankan untuk digunakan pada akhir percakapan dan sebagai titik transisi: teknik merangkum. Dalam teknik ini, kitalah yang menjelaskan pemahaman kita terhadap alasan lawan bicara untuk ber-

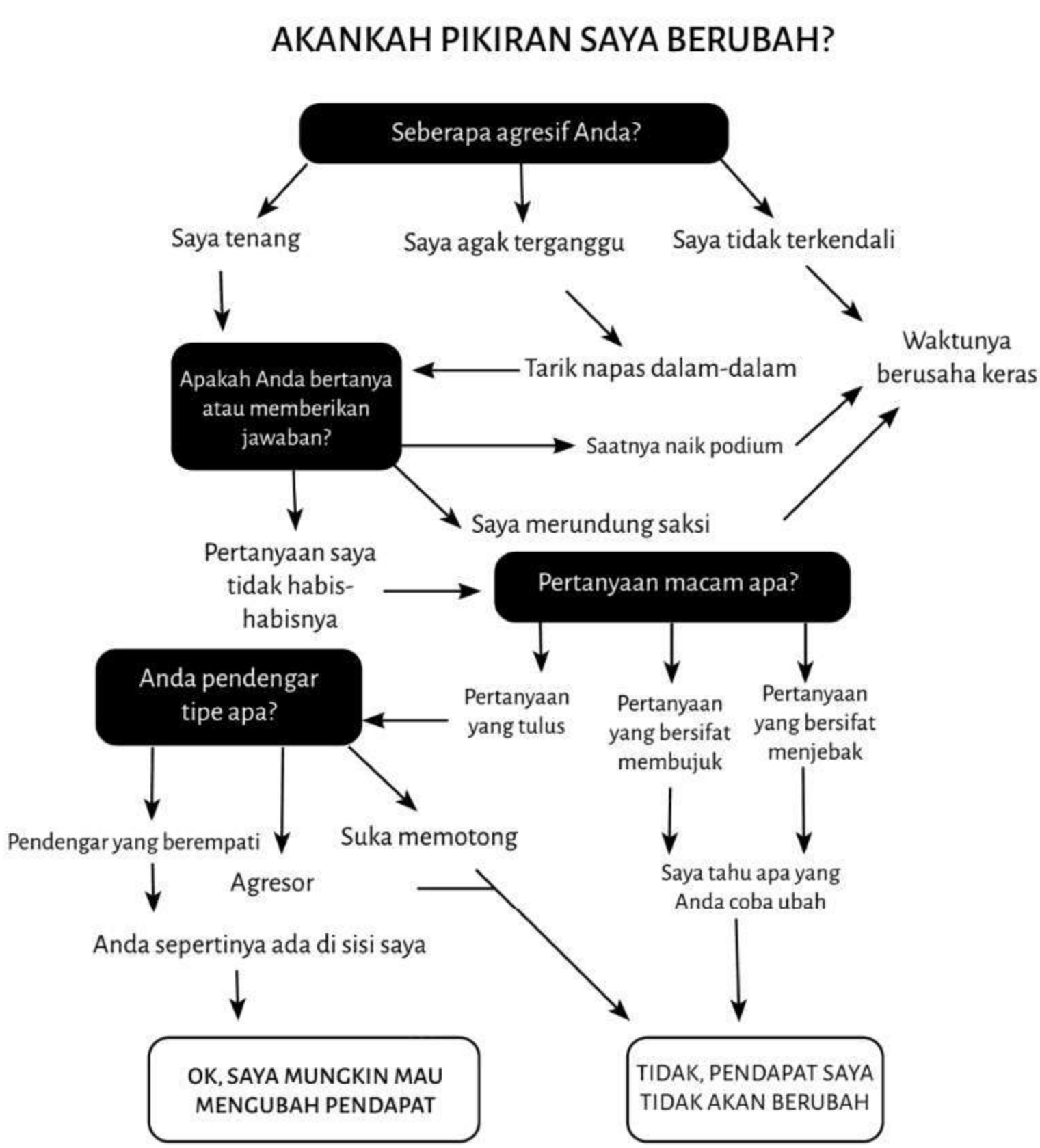
ubah. Tujuannya memastikan kita tidak melewatkan hal penting atau keliru memahami suatu hal, serta menanyakan rencana dan langkah ke depan.

Di sini, kita tidak berperan sebagai pemimpin atau pengikut, melainkan pemandu. Miller dan Rollnick mengandaikan situasi ini seperti turis di negara asing yang menyewa pemandu wisata: kita tidak ingin si pemandu yang menentukan arah kunjungan, tetapi kita juga tidak ingin dia hanya mengekor kita ke mana-mana. Saya sudah terlalu bersemangat mendengar Jeff memutuskan untuk menyampaikan visinya sampai-sampai lupa bertanya, apa visi itu, atau bagaimana dia akan menjelaskannya? Saya sudah membantunya berpikir ulang apakah dia perlu berpidato dan kapan, tetapi tidak berbicara tentang isi visinya sendiri.

Kalau saja saya bisa memutar ulang waktu, saya akan bertanya kepada Jeff, kira-kira bagaimana dia akan menyampaikan pesannya, dan, dalam bayangannya, bagaimana pesan itu akan diterima oleh tim. Pemandu yang baik tidak berhenti setelah seseorang mengubah keyakinan atau perilakunya. Kerja seorang pemandu belum selesai sampai orang itu mewujudkan aspirasinya.

Motivational interviewing menghasilkan banyak hal baik, dan salah satunya adalah keterbukaan yang bersifat dua arah. Dengan mendengar, kita bisa mendorong orang lain untuk mengubah sikap mereka terhadap kita. Pada waktu yang sama, dengan mendengar kita akan mendapatkan informasi yang bisa membantu kita bersikap kritis terhadap pandangan kita sendiri terhadap lawan bicara. Jika kita serius mempraktikkan *motivational interviewing*, boleh jadi kitalah yang akan berpikir ulang.

Tak sulit melihat mengapa *motivational interviewing* sangat efektif bagi para konsultan, dokter, terapis, guru, dan pelatih. Saat seseorang meminta bantuan kita—atau menerima bahwa tugas kita adalah membantu—maka kita berada dalam posisi untuk mendapatkan kepercayaan mereka. Akan tetapi, yang sering terjadi, kita justru tergoda mengarahkan seseorang di jalur yang kita inginkan. Orangtua



dan guru biasanya percaya mereka tahu yang terbaik bagi anak dan muridnya. Staf penjualan, penggalang dana, dan pengusaha juga berkepentingan agar kita mengikuti omongan mereka.

Sebagai pionir *motivational interviewing*, Miller dan Rollnick sudah sejak lama memperingatkan bahwa teknik ini tidak boleh digunakan dengan tujuan memanipulasi orang lain. Psikolog menemukan bahwa saat seseorang merasa sedang dipengaruhi, mereka mengaktifkan mekanisme melindungi diri yang canggih. Begitu lawan bicara merasa kita sedang mencoba membujuk mereka, maka setiap perilaku kita akan dimaknai secara berbeda. Pertanyaan yang terbuka dilihat sebagai taktik politik, pernyataan bahwa kita mendengarkan dirasakan sebagai cara untuk menghakimi, dan afirmasi kemampuan me-

reka untuk berubah akan terdengar sebagai ceramah seorang pengkhotbah.

Motivational interviewing menuntut ketulusan untuk membantu orang lain mencapai tujuan mereka. Saya dan Jeff sama-sama ingin perusahaannya berhasil. Marie-Hélène dan Arnaud sama-sama ingin Tobie tetap sehat. Namun, jika tujuan kedua belah pihak tidak selaras, bagaimana kita bisa membantu orang lain mengubah pikirannya sendiri?

SENI MENDENGARKAN UNTUK MEMENGARUHI

Betty Bigombe telah berjalan 13 kilometer melalui hutan, tetapi masih belum menemukan tanda-tanda kehidupan. Berjalan kaki menempuh jarak yang jauh bukan hal baru baginya. Saat tumbuh besar di utara Uganda, Betty biasa berjalan kaki ke sekolah, masing-masing 6,4 kilometer jaraknya untuk pergi dan pulang. Setiap hari, dia menerima jatah hanya satu kali makan dan tinggal di rumah komunal bersama paman yang memiliki delapan orang istri. Sekarang, Betty telah menjadi anggota parlemen Uganda dan dia mengemban tugas yang tidak berani diemban oleh satu pun rekan-rekannya: mencoba berdamai dengan seorang jenderal perang.

Joseph Kony adalah pemimpin Lord's Resistance Army (LRA). Dia dan pasukan pemberontakannya belakangan dihukum karena telah membunuh lebih dari 100 ribu orang, menculik lebih dari 30 ribu anak-anak, dan menyebabkan 2 juta warga Uganda kehilangan tempat tinggal. Namun, pada awal 1990-an, Betty meyakinkan Presiden Uganda agar mau mengutusnya menemui Kony. Betty ingin mencoba menghentikan kekerasan di negaranya.

Setelah berbulan-bulan berupaya menjalin kontak, Betty akhirnya berhasil dihubungkan dengan LRA. LRA sendiri merasa terhina karena akan harus duduk di meja negosiasi dengan seorang perempuan. Akan tetapi, Betty berhasil melobi dan mendapatkan izin untuk bertemu

langsung dengan Kony. Tak lama kemudian, Kony menyebut Betty "*Mummy*" (Ibu), bahkan setuju meninggalkan markasnya di hutan untuk memulai diskusi ke arah perdamaian. Upaya ini tidak berhasil membuahkan perdamaian yang diinginkan, tetapi mampu membuat Kony mau membicarakannya saja sudah merupakan pencapaian tersendiri.[20] Atas perjuangannya mengakhiri kekerasan, Betty diberikan penghargaan sebagai tokoh perempuan Uganda, Uganda's Woman of the Year. Baru-baru ini, saya mengobrol dengan Betty. Saya bertanya bagaimana dia bisa didengar oleh Kony dan pengikutnya. Kuncinya, menurut Betty, bukanlah memersuasi atau bahkan membujuk, melainkan mendengarkan.

Mendengarkan memiliki makna yang lebih besar dibandingkan sekadar diam. Mendengarkan adalah keterampilan yang meliputi bertanya dan menanggapi. Mendengarkan dimulai dengan menunjukkan minat terhadap orang lain, bukan menghakimi statusnya atau membuktikan status kita sendiri. Jurnalis Kate Murphy pernah menulis, kita semua perlu berlatih mengajukan "pertanyaan yang tulus dan sungguh-sungguh, yang tidak mengandung agenda tersembunyi untuk meluruskan, menyelamatkan, menasihati, meyakinkan, atau mengoreksi sesuatu" dan berlatih membantu "memfasilitasi lawan bicara mengungkapkan isi pikirannya dengan jernih."[21]

---

[20]Negosiasi damai di Uganda terhenti setelah Presiden Uganda mengabaikan permintaan Betty untuk menyusun aturan dasar negosiasi. Sang presiden malah mengancam Kony secara terbuka, dan Kony melawan dengan membantai beberapa ratus warga Atiak. Putus asa, Betty meninggalkan negaranya dan menerima pekerjaan di Bank Dunia. Sepuluh tahun kemudian, dia kembali menginisiasi negosiasi damai dengan para pemberontak. Dia kembali ke Uganda sebagai mediator utama, dan menggunakan uangnya sendiri alih-alih pendanaan pemerintah agar dia bisa bekerja secara independen. Dia hampir saja berhasil, tetapi Kony mundur pada saat-saat terakhir. Saat ini, jumlah pasukan Kony sudah menyusut jauh dari sebelumnya dan LRA tidak lagi dianggap sebagai ancaman besar.

[21]Dalam kegiatan retret kelompok Quaker, biasanya terdapat "komite nurani" yang menjalankan fungsi ini. Komite mengajukan pertanyaan untuk membantu orang lain menjernihkan isi pikirannya dan menyelesaikan dilema yang mereka hadapi.

Membuat seseorang berubah adalah tugas yang tidak mudah. Meskipun niat kita baik, kita bisa dengan mudah tergelincir menjadi si pengkhotbah yang sibuk berceramah, atau jaksa saat memberikan argumentasi penutup, atau politikus dengan pidatonya. Kita semua rentan memperlihatkan "refleks membetulkan sesuatu"—demikian istilah Miller dan Rollnick—yaitu keinginan untuk membetulkan masalah dan memberikan jawaban. Seorang pewawancara *motivational interviewing* yang terampil dapat melawan refleks ini. Jika kita mengalami patah tulang, kita tentu ingin dokter mengobati dan membetulkan luka itu, tetapi dalam hal masalah-masalah yang berada dalam benak kita, yang kita inginkan adalah simpati—bukan solusi.

Itulah yang ingin dihadirkan oleh Betty Bigombe di Uganda. Dia mulai bepergian ke desa-desa, berkunjung ke kamp-kamp pengungsi. Dia yakin bahwa salah satu di antara penghuni kamp pasti memiliki kerabat yang merupakan bagian dari pasukan Joseph Kony dan mengetahui informasi tentang keberadaan Kony. Betty tidak pernah menjalani pelatihan *motivational interviewing*, tetapi secara intuitif dia memahami filosofi di baliknya. Di setiap kamp, dia mengumumkan kepada para penghuni bahwa dia hadir untuk mendengar, bukan berceramah.

Keingintahuan dan kepercayaan dirinya yang tetap berbalut rendah hati adalah hal yang mengejutkan bagi warga Uganda. Sebelum Betty, telah hadir sosok-sosok lain yang mencoba menciptakan perdamaian dengan cara menyuruh warga berhenti bertikai. Orang-orang ini berceramah tentang rencana mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik dan mengkritik upaya terdahulu yang gagal. Betty, yang profesinya adalah politikus, tidak memberikan nasihat apa pun. Dia hanya duduk, berjam-jam jika perlu, di hadapan api unggun, mencatat dan sesekali menanggapi dengan mengajukan pertanyaan. "Jika Anda ingin menghina saya, mohon jangan sungkan," katanya. "Jika Anda ingin saya pergi, saya akan pergi."

Untuk menunjukkan komitmennya terhadap perdamaian, Betty menginap di kamp-kamp itu meskipun dalam keadaan tanpa makanan

dan sarana sanitasi yang memadai. Dia mengundang penghuni kamp untuk menyuarakan duka dan kemarahan, kemudian menyarankan langkah-langkah yang bisa diambil untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi. Para penghuni kamp berkata bahwa situasi ini langka sekaligus bagaikan angin segar: seseorang yang asing memberikan mereka peluang bersuara. Betty memberikan mereka ruang untuk mencapai solusi mereka sendiri. Hal ini memberikan warga rasa kepemilikan. Sebab itulah, mereka akhirnya memanggil Betty dengan sebutan *Megu*, yang berarti "ibu" sekaligus merupakan sapaan hormat bagi orang yang dituakan. Pemberian titel yang terhormat ini sangat unik, khususnya karena Betty datang mewakili pemerintah—di sebagian kamp, pemerintah dipandang sebagai penindas. Tak lama kemudian, banyak orang yang datang menawarkan untuk memperkenalkan Betty kepada koordinator atau komandan pasukan gerilya Joseph Kony. "Bahkan iblis sekalipun senang didengar," adalah refleksi Betty setelahnya.

Serangkaian eksperimen menunjukkan bahwa, saat berhadapan dengan pendengar yang empatik, tidak menghakimi, dan mau memberikan perhatiannya, orang pada umumnya tidak merasa gelisah atau defensif. Sebab, tidak ada tekanan untuk menghindari sikap kritis terhadap pemikiran mereka. Hasilnya, mereka terdorong untuk menjelaskan pandangannya dengan lebih mendalam, mau mengenali nuansa-nuansa berbeda, dan menyampaikan pandangan itu dengan lebih terbuka. Manfaat ini tidak terbatas pada interaksi satu lawan satu, tetapi juga dalam interaksi kelompok. Hasil percobaan yang dilakukan di organisasi pemerintahan, perusahaan teknologi, dan sekolah menunjukkan bahwa kompleksitas sikap seseorang bertambah dan intensitasnya berkurang saat mereka duduk di tengah lingkaran yang dibentuk untuk saling mendengar, saat hanya ada satu orang yang diberikan giliran bicara pada satu waktu dan peserta lain menyimak. Psikolog menyarankan agar kita melatih keterampilan ini dengan duduk bersama seseorang yang terkadang sulit kita pahami. Dalam berlatih, kita dapat sampaikan kepada orang itu bahwa kita ingin men-

jadi pendengar yang lebih baik, kita ingin mengetahui pendapat mereka, dan kita harus menyimak selama beberapa menit sebelum memberikan jawaban.

Tak sedikit pula pembicara yang ingin memperlihatkan dirinya pintar. Para pendengar yang baik lebih ingin membuat lawan bicaranya yang merasa pintar. Mereka ingin membantu orang lain melihat pandangannya sendiri dengan lebih rendah hati, lebih kritis, dan dengan rasa ingin tahu yang lebih besar. Sebab, saat kita punya kesempatan untuk mengutarakan pendapat, terkadang kita menemukan pemikiran-pemikiran baru. Penulis E.M. Forster menggambarkan hal ini sebagai, "Bagaimana saya bisa tahu isi pikiran saya sebelum saya melihat ucapan saya?" Pemahaman ini yang menjadikan Forster sebagai pendengar yang luar biasa berdedikasi. Seorang penulis biografinya bahkan menyatakan, "Saat berbicara dengan Forster, yang kita rasakan adalah karisma yang berbalik ke arah diri kita sendiri, perasaan bahwa kita sedang didengar dengan intensitas luar biasa, hingga kita tak punya pilihan selain menjadi diri kita yang paling jujur, paling pandai, dan terbaik."

Karisma terbalik (*inverse charisma)*—ungkapan indah yang menggambarkan ciri seorang pendengar hebat. Dapat kita bayangkan, betapa langka seseorang dengan kemampuan mendengar seperti itu. Dalam penelitian, 94 persen manajer yang dinilai sebagai pendengar terburuk oleh bawahannya menilai dirinya sendiri sebagai pendengar yang baik, atau sangat baik. *Dunning dan Kruger pasti gemas ingin berkomentar*. Suatu jajak pendapat mengungkap bahwa sepertiga perempuan menyebutkan hewan peliharaan mereka sebagai pendengar yang lebih baik dibandingkan pasangan. *Jangan-jangan, yang kepingin kucing bukan hanya anak-anak saya*. Di dunia medis, tidak jarang dokter memotong kata-kata pasien setelah 11 detik si pasien berbicara. Padahal, untuk menggambarkan gejala yang dialami, satu pasien rata-rata membutuhkan waktu 29 detik. Akan tetapi, di Quebec, Marie-Hélène mendapatkan pengalaman yang berbeda.

Saat Marie-Hélène menjelaskan kekhawatirannya perihal autisme dan efek pemberian beberapa macam vakin secara sekaligus, Arnaud tidak menghujaninya dengan fakta-fakta ilmiah. Dia hanya menanyakan sumber informasi Marie-Hélène. Seperti banyak orangtua lainnya, Marie-Hélène mendapatkan informasi seputar vaksin dari internet, tetapi tidak ingat nama sumber secara persis. Arnaud setuju bahwa di lautan informasi yang saling bertentangan, memang sulit menentukan keamanan imunisasi.

Akhirnya, setelah dia paham pemikiran Marie-Hélène, Arnaud meminta izin menyampaikan informasi tentang vaksin berdasarkan pengalamannya. "Saya membangun dialog," kata Arnaud saat ditanya. "Tujuannya adalah menciptakan hubungan berlandaskan rasa percaya. Informasi yang diberikan tanpa izin tidak akan didengarkan." Arnaud kemudian dapat menjawab rasa takut dan kesalahpahaman Marie-Hélène dengan menjelaskan tentang pembuatan vaksin campak, yaitu menggunakan virus yang dilemahkan, sehingga gejala efek sampingnya biasanya minim, dan tidak ada bukti bahwa vaksin meningkatkan risiko autisme ataupun sindrom lainnya. Arnaud tidak berceramah; dia menjalin diskusi. Pertanyaan-pertanyaan yang dimiliki Marie-Hélène dia gunakan sebagai acuan untuk memilih bukti yang Arnaud sajikan. Bersama-sama, mereka membangun kembali pemahaman Marie-Hélène. Setelah berbicara dari lensa sains pun, Arnaud menutup percakapan dengan tetap mempersilakan Marie-Hélène meresapi kembali keterangannya. Hal ini menegaskan bahwa Marie-Hélène punya kebebasan membuat keputusan.

Pada 2020, di tengah badai salju terburuk pada musim dingin tahun itu, sepasang suami-istri menyetir selama satu setengah jam untuk mengunjungi Arnaud. Mereka memiliki empat anak dan tidak satu pun menerima vaksin. Setelah berdiskusi dengan Arnaud selama 45 menit, sepasang orangtua ini akhirnya memutuskan memberikan vaksin kepada keempat anak itu. Mereka tinggal di desa yang sama dengan Marie-Hélène. Sang ibu, yang melihat ada anak-anak yang divaksin, terusik rasa ingin tahunya dan mereka pun pergi mencari informasi.

Aksi mendengar memiliki pengaruh yang amat kuat bukan hanya karena dengan mendengar kita memberikan orang lain kesempatan merefleksikan pandangannya. Lebih dari itu, mendengar menunjukkan rasa hormat dan kepedulian. Arnaud meluangkan waktu untuk memahami, alih-alih mengesampingkan, kekhawatiran Marie-Hélène. Dia menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesehatan Marie-Hélène dan putranya. Betty Bigombe memutuskan tinggal di kamp bersama warga Uganda yang kehilangan rumah dan bertanya perihal duka yang mereka rasakan—Betty menunjukkan bahwa pengalaman warga penting baginya. Dengan mendengar, kita memberikan kepada orang lain hadiah paling berharga, paling langka: perhatian kita. Tunjukkan bahwa kita peduli kepada orang lain dan aspirasi mereka dan mereka pun akan lebih bersedia mendengarkan kita.

Jika kita mampu meyakinkan seorang ibu untuk memberikan vaksin kepada anak-anaknya yang rentan—atau seorang jenderal perang untuk mau mempertimbangkan negosiasi damai—mungkin kita akan dengan mudah menyimpulkan, cara apa pun yang digunakan sah selama tujuan itu tercapai. Namun, ingat, cara yang kita ambil menunjukkan siapa kita. Setelah berhasil mengubah pikiran seseorang, jangan hanya bertanya apakah kita bangga terhadap keberhasilan itu. Tanyakan pula apakah kita bangga dengan cara kita mencapainya.

BAGIAN III

Berpikir Ulang dalam Lingkup Kelompok

Menciptakan Komunitas Pemelajar Sepanjang Hayat

Bab 8

Percakapan yang Sarat Emosi

Menghentikan Polarisasi dalam Wacana Sosial

□ □ □

Saat konflik telah menjadi sesuatu yang klise,
kompleksitas menjadi mengejutkan.

—Amanda Ripley

Adakah yang ingin terlibat dalam argumen panas dan emosional, misalnya tentang aborsi, hingga membuat Anda mengertakkan gigi? Atau mungkin tentang imigrasi, hukuman mati, atau perubahan iklim? Kalau Anda merasa sanggup, silakan datang ke lantai dua sebuah gedung dari batu bata merah, di kampus Columbia University, New York. Itulah rumah dari Difficult Conversations Lab.

Jika cukup bernyali untuk berkunjung, Anda akan dipasangkan dengan orang yang tidak Anda kenal dan yang sikapnya terhadap suatu topik kontroversial sama sekali berlawanan dengan Anda. Anda dan orang itu akan diberikan waktu hanya dua puluh menit untuk membahas suatu isu. Setelah itu, Anda berdua harus memutuskan apakah pandangan Anda sudah cukup selaras untuk bisa menulis dan menandatangani suatu pernyataan bersama tentang sikap Anda terhadap, contohnya, undang-undang aborsi. Jika bisa—dan ini

keberhasilan yang luar biasa—pernyataan Anda berdua akan dipublikasikan di forum publik.

Selama dua dekade, psikolog yang menjalankan lab tersebut, bernama Peter T. Coleman, telah menghimpun berbagai individu untuk membicarakan isu-isu yang biasanya menyebabkan polarisasi. Misinya adalah "membongkar" rahasia di balik diskusi-diskusi yang berhasil menyatukan dua pandangan berseberangan, kemudian meramu "resep" dan bereksperimen untuk menciptakan lebih banyak lagi diskusi itu.

Jika Anda ikut serta, untuk menyiapkan pikiran Anda sebelum memasuki diskusi tentang aborsi, Peter akan memberikan Anda dan lawan bicara Anda artikel berita tentang suatu isu lain yang dikenal bisa menimbulkan perpecahan: regulasi atas kepemilikan senjata. Yang Anda tidak tahu, artikel itu memiliki beragam versi; artikel yang Anda terima akan menentukan apakah Anda dan lawan bicara dapat mencapai pemahaman yang sama tentang aborsi.

Apabila artikel tentang kepemilikan senjata yang Anda terima tersebut menyajikan laporan yang berimbang, yaitu membahas hak-hak kepemilikan privat dan argumentasi dari sisi hukum, maka peluang Anda dan lawan bicara mencapai konsensus perihal aborsi cukup tinggi. Dalam salah satu eksperimen Peter, setelah membaca artikel yang berimbang, 46 persen pasangan diskusi berhasil menemukan kesamaan pandangan yang cukup baik sehingga menghasilkan pernyataan yang ditulis dan ditandatangai bersama. Hasil ini sangat luar biasa.

Akan tetapi, Peter melakukan suatu hal lain yang jauh lebih mengagumkan. Dia secara acak memberikan versi berbeda dari artikel yang sama kepada pasangan-pasangan diskusi lain dan mencatatkan hasil 100 persen pasangan diskusi membuat dan menandatangani pernyataan bersama tentang hukum aborsi.

Versi artikel yang disebut terakhir mengandung informasi yang sama, tetapi disajikan secara berbeda. Artikel itu tidak menguraikan isu kepemilikan senjata sebagai isu hitam-putih antara dua pihak,

melainkan membingkai suatu masalah sebagai hal kompleks dengan banyak ranah abu-abu yang mewakili pelbagai sudut pandang.

Ketika abad yang baru datang, harapan besar kita terhadap internet adalah internet akan membuka mata kita terhadap keragaman cara pandang yang begitu kaya. Akan tetapi, hadirnya miliaran suara dan pendapat baru tentang suatu isu ternyata dijadikan senjata untuk persebaran misinformasi dan disinformasi. Saat pemilu 2016 berlangsung, dan saat polarisasi politik berkembang menjadi semakin ekstrem dan terbuka, saya merasa solusi bagi situasi ini ada di depan mata. Kita harus berhenti hidup di dalam gelembung yang dibentuk oleh aliran berita yang kita pilih dan membongkar *echo chamber*, ruang di sekitar kita yang berisi hanya suara-suara yang sama. Kalau saja kita bisa tunjukkan sisi lain suatu isu kepada masyarakat, pikiran mereka pun akan terbuka dan mereka menjadi lebih bijaksana. Penelitian Peter mempertanyakan asumsi ini.

Sekarang, kita tahu bahwa jika bicara tentang isu-isu yang rumit, sekadar mengetahui pendapat yang berbeda tidak cukup. Kita terpapar berbagai pandangan ini di platform media sosial, tetapi bukan berarti pikiran kita ikut berubah. Hanya karena kita tahu ada orang-orang yang berbeda pandangan bukan berarti kita akan meninggalkan si pengkhotbah yang mempertanyakan apakah orang-orang lain itu berada pada sisi moralitas yang benar; si jaksa yang mempertanyakan apakah mereka berdiri pada sisi yang benar pada suatu perkara; ataupun si politikus yang mempertanyakan apakah mereka berada pada sisi yang benar dalam sejarah. Dengan kata lain, mendengar pendapat yang berbeda tidak akan serta-merta membuat kita memikirkan ulang pendirian kita; sebaliknya, kita justru semakin erat berpegang pada pendapat kita sendiri. Penyajian isu dari dua kutub yang berbeda bukanlah solusi. Hal ini hanya memperdalam polarisasi.

Fenomena tersebut dinamakan bias biner (*binary bias)* oleh psikolog. Bias biner adalah kecenderungan mendasar dalam diri manusia untuk mencari kejelasan dan penyelesaian dengan menyederhanakan satu

kontinuum yang kompleks menjadi hanya dua kategori. Meminjam penjelasan dari humoris Robert Benchley, selalu ada dua jenis manusia: mereka yang membagi dunia menjadi dua jenis manusia dan yang tidak.

Obat bagi kecenderungan tersebut adalah melawan simplifikasi: kita harus tunjukkan rentang perspektif yang ada terkait dengan suatu isu. Barangkali, kita merasa sudah membuat kemajuan jika bisa mendiskusikan sebuah topik hangat dengan menyajikan dua sisi pendapat. Namun, manusia sebenarnya akan lebih terdorong untuk berpikir ulang jika topik yang sama disajikan melalui beragam pendapat. Meminjam kalimat Walt Whitman: butuh beragam pandangan untuk membantu seseorang menyadari bahwa mereka pun memiliki lebih dari satu pandangan di dalam dirinya.

Sedikit kompleksitas bisa menghentikan siklus kepercayaan diri yang berlebih dan memantik siklus berpikir ulang. Kita menjadi lebih rendah hati dalam menyikapi pengetahuan yang kita punya, lebih kritis terhadap pendapat sendiri, dan lebih tergugah untuk mencari informasi yang belum kita punyai. Dalam eksperimen Peter, kunci keberhasilan terletak pada pembingkaian isu pengendalian kepemilikan senjata: isu ini tidak sekadar memiliki dua sisi ekstrem, tetapi memiliki begitu banyak dilema yang saling berkaitan. Sebagaimana dikatakan jurnalis Amanda Ripley, artikel pengendalian senjata "terasa lebih seperti catatan lapangan seorang antropolog alih-alih pernyataan pembuka dari seorang pengacara di ruang sidang." "Catatan lapangan" itulah yang mampu membantu para penentang dan pendukung aborsi untuk menemukan hal-hal yang mereka sepakati bersama dalam waktu hanya dua puluh menit.

Artikel tersebut tidak hanya membuat seseorang mau memikirkan ulang pandangan mereka tentang aborsi, tetapi juga isu lain yang sama peliknya seperti aksi afirmatif dan hukuman mati.[22] Orang yang

---

[22]Tajuk-tajuk berita yang menyebutkan Amerika terbelah menjadi dua kubu dalam hal regulasi kepemilikan senjata telah mengabaikan kompleksitas isu yang luar biasa. Benar, terdapat selisih 47 hingga 50 poin persentase antara Republikan dan Demokrat yang mendukung pelarangan dan

membaca artikel yang menyajikan argumentasi hanya dari dua sisi, atau biner, berakhir dengan lebih membela pendapatnya sendiri dan tidak menunjukkan minat untuk memahami lawan bicaranya. Sementara itu, orang yang membaca artikel yang kompleks kemudian berkomentar tentang kesamaan pendapat dengan lawan bicaranya dua kali lebih banyak dibandingkan komentar yang mencerminkan pendapatnya sendiri. Mereka lebih sedikit membuat pernyataan dan lebih banyak bertanya. Pada akhir percakapan, mereka mampu menyusun pernyataan posisi yang lebih cerdas, lebih berkualitas, dan kedua belah pihak pun meninggalkan meja diskusi dengan perasaan lebih puas.

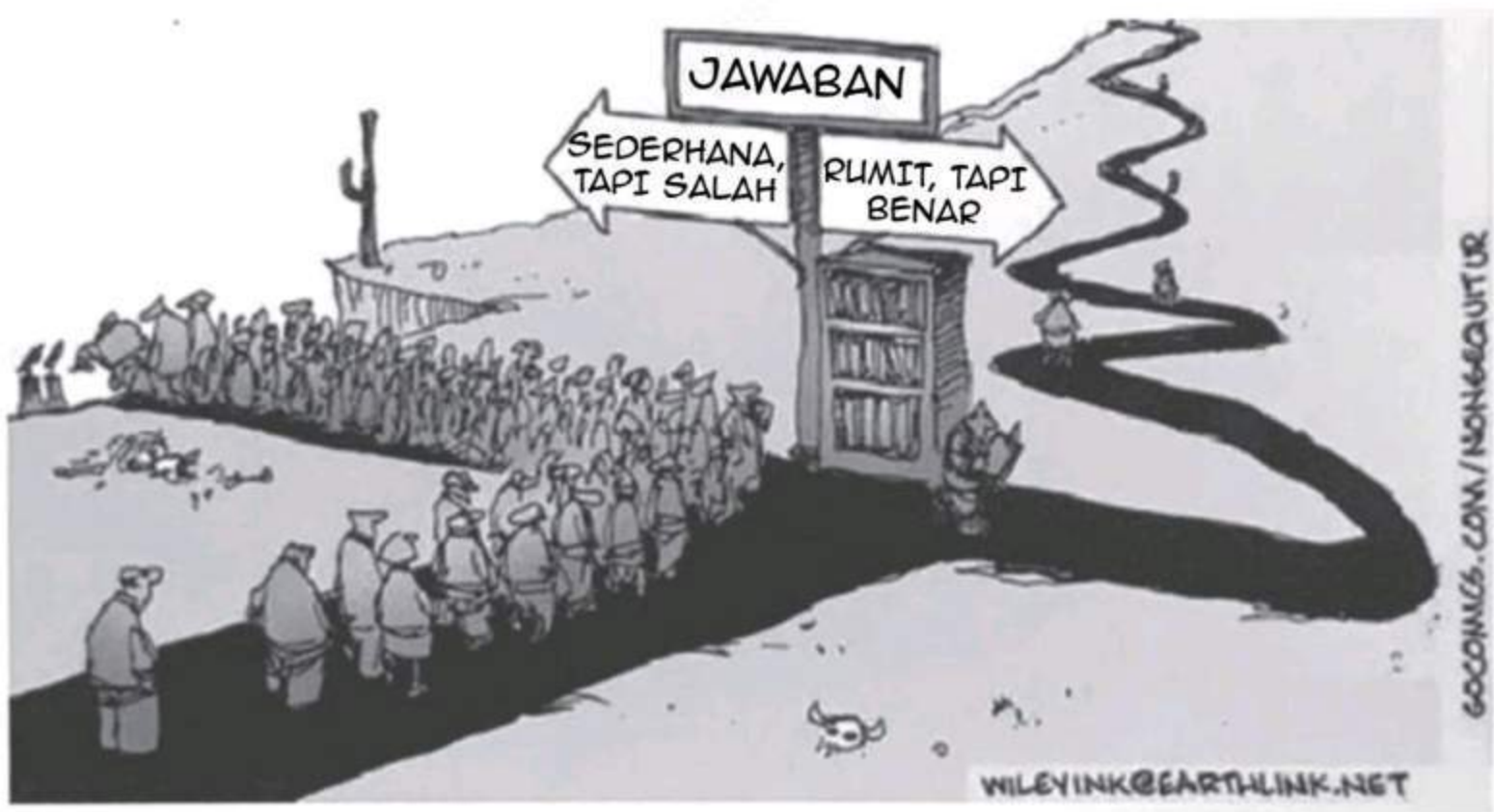
Sejak lama sekali, saya banyak berpikir tentang cara paling baik untuk mengangkat isu politik dalam buku ini. Saya tidak punya peluru perak atau "jembatan" yang bisa digunakan untuk menyeberangi jurang yang kian melebar. *Saya bahkan tidak percaya pada sistem partai. Sebagai seorang psikolog organisasi, saya lebih ingin menilai kemampuan kepemimpinan seorang kandidat sebelum mendengar tentang posisi kebijakan mereka. Sebagai warga negara, saya percaya saya punya tanggung jawab untuk membangun opini yang independen terhadap setiap isu.* Pada akhirnya, saya memutuskan bahwa cara terbaik untuk menghindari perdebatan adalah dengan mempelajari momen-momen yang memengaruhi kita semua sebagai individu: percakapan-percakapan sarat emosi yang kita alami baik secara langsung maupun di dunia maya.

Satu langkah yang dapat kita ambil untuk menjadi lawan bicara yang lebih baik dalam suatu debat adalah dengan melawan dorongan untuk menyederhanakan isu yang dibicarakan. Dampaknya pun sangat besar terhadap cara kita mengomunikasikan isu-isu yang

---

pembelian kembali senjata serbu dari warga yang memilikinya. Akan tetapi, jajak pendapat juga menunjukkan konsensus bipartisan terhadap syarat kepemilikan senjata berupa pemeriksaan latar belakang seseorang (didukung oleh 83 persen Republikan dan 96 persen Demokrat) dan skrining kesehatan mental (didukung oleh 81 persen Republikan dan 94 persen Demokrat).

berpotensi menciptakan kubu-kubu. Dalam konteks media tradisional, hal ini bisa membantu jurnalis menjadikan pembaca atau pemirsanya mau menyimak fakta-fakta yang tidak nyaman untuk disimak. Dalam konteks media sosial, melawan dorongan melakukan simplifikasi akan membuat kita lebih produktif dalam berdiskusi di Twitter dan Facebook. Dalam konteks acara keluarga, kita mungkin tidak akan menjadi seiya-sekata dengan paman atau tante yang paling tidak disukai; namun, dengan tidak menyederhanakan isu, kita bisa mencegah agar emosi tidak tersulut dan meledak dalam sebuah diskusi biasa. Selain itu, saat mendiskusikan kebijakan yang berdampak terhadap kehidupan semua orang, menghindari simplifikasi boleh jadi membuat kita dapat mencapai solusi yang lebih baik, lebih praktis dengan lebih cepat. Dan, inilah yang menjadi isi pembahasan utama dalam bab ini: penerapan berpikir ulang dalam berbagai aspek kehidupan agar kita dapat terus belajar di semua tahap kehidupan kita.



Non Sequitur © 2016 Wiley Ink, Inc. Dist. oleh Andrews McMeel Syndication. Dicetak ulang dengan izin. Semua hak dilindungi.

BEBERAPA KENYATAAN YANG TIDAK MENYENANGKAN

Pada 2006, Al Gore tampil dalam sebuah film *blockbuster* mengenai perubahan iklim berjudul *An Inconvenient Truth*. Film ini mendapat

penghargaan di Academy Awards sebagai Film Dokumenter Terbaik dan menimbulkan gelombang baru aktivisme, memotivasi dunia usaha untuk menjadikan kegiatannya lebih ramah lingkungan, dan mendorong pemerintah-pemerintah di berbagai negara mengesahkan hukum serta menandatangani perjanjian yang bertujuan melindungi kelestarian bumi. Sejarah mengajarkan kepada kita bahwa, terkadang, dibutuhkan kombinasi khotbah, dakwaan, dan taktik politis untuk menghasilkan perubahan yang dramatis seperti ini.

Namun demikian, pada 2018, hanya 59 persen warga Amerika yang berpendapat bahwa perubahan iklim adalah ancaman serius—sebanyak 16 persen warga bahkan tidak memercayainya sama sekali. Di banyak negara di kawasan Eropa Barat dan Asia Tenggara, persentase populasi yang membuka pikiran mereka terhadap bukti-bukti yang memperlihatkan perubahan iklim sebagai masalah berat lebih tinggi. Di Amerika Serikat, dalam sepuluh tahun terakhir, nyaris tak ada perubahan dalam tingkat kepercayaan warga terhadap perubahan iklim.

Isu yang bagaikan onak ini merupakan titik mula yang ideal untuk mempelajari cara-cara menghadirkan keragaman pandang dalam percakapan kita sehari-hari. Secara prinsip, kita harus mengemukakan hal-hal yang acap kali dilewatkan. Kita harus memulai dengan mencari area abu-abu, kemudian menyorotinya.

Satu hal yang sangat mendasar dari bias keinginan adalah, keyakinan kita dibentuk oleh motivasi yang kita punya. Hal yang kita yakini bergantung pada apa yang *ingin* kita yakini. Pada tataran emosional, siapa pun tentu sulit menerima bahwa kehidupan umat manusia sedang berada dalam marabahaya. Akan tetapi, di Amerika Serikat, ada satu lagi alasan di balik keraguan terhadap perubahan iklim. Secara politis, perubahan iklim dicap sebagai isu liberal di AS. Di kalangan konservatif, orang yang sekadar mengakui kemungkinan kebenaran perubahan iklim dapat dikucilkan. Terdapat bukti-bukti bahwa tingkat pendidikan yang tinggi berkontribusi terhadap kekhawatiran terkait perubahan iklim di kalangan Demokrat, tetapi justru sebaliknya di kalangan

Republikan. Dari sudut pandang perekonomian, masyarakat percaya bahwa Amerika akan tetap lebih kuat dalam menghadapi iklim yang berubah dibandingkan sebagian besar penduduk dunia, dan terdapat keengganan mengorbankan cara-cara yang saat ini digunakan untuk menciptakan kekayaan. Keyakinan-keyakinan yang sangat mengakar ini amat sulit diubah.

Sebagai psikolog, saya tertarik mendalami satu faktor lain. Faktor yang dapat dikendalikan: cara kita berkomunikasi tentang perubahan iklim. Banyak orang percaya bahwa metode khotbah, yang berapi-api dan penuh keyakinan, perlu dilakukan untuk memersuasi pihak lain. Contohnya adalah Al Gore. Saat dia kalah tipis dalam pemilu Presiden 2000, salah satu hal yang menjatuhkannya adalah energi yang dia tampilkan—tepatnya, dia dinilai kurang berenergi. Para pemilih mengkritiknya sebagai kandidat yang "kering". Membosankan. Seperti robot. Beberapa tahun kemudian: film dokumenternya sangat menarik dan keterampilannya berbicara kepada khalayak telah jauh berkembang. Pada 2016, saya menyaksikan Al Gore berbicara di tengah lingkaran merah di panggung TED. Pilihan katanya deskriptif, suaranya mengandung emosi, dan semangatnya menetes-netes—secara harfiah, karena dia berkeringat. *Kalau memang benar dia selama ini dikendalikan oleh robot, maka si robot pasti sudah korslet dan Al Gore yang manusia mengambil alih.* "Sebagian orang ragu bahwa kita punya kemauan untuk bertindak," katanya dengan lantang, "tetapi saya percaya, kemauan untuk bertindak itu pun sudah merupakan satu bentuk energi terbarukan." Gemuruh tepuk tangan meledak sembari seluruh penonton spontan berdiri. Setelahnya, Al Gore dijuluki Elvis versi TED. Nah, jadi kalau bukan gaya komunikasi yang membuat Al Gore gagal mengubah pikiran orang lain, lalu apa?

Pada peristiwa TED, Gore sedang berbicara dengan orang-orang yang sudah sejalan dengan pandangannya: penontonnya berhaluan progresif. Akan tetapi, di hadapan khalayak yang lebih beragam, pesan-pesannya tidak selalu berterima. Dalam *An Inconvenient Truth*,

Gore mengontraskan "kebenaran" yang dia bawa dengan klaim-klaim yang dinyatakan oleh "orang-orang yang skeptis". Dalam artikel opini yang ditulisnya pada 2010, dia mengontraskan ilmuwan dengan "penyangkal iklim".

Itulah contoh nyata bias biner. Bias yang berasumsi bahwa dunia terbagi menjadi hanya dua sisi: yang percaya dan yang tidak percaya. Dari antara keduanya, hanya salah satunyalah yang benar, karena kebenaran bersifat tunggal. Saya tidak menyalahkan Al Gore karena mengambil posisi itu. Dia menyajikan data yang kuat dan mewakili konsensus di komunitas ilmuwan. Dan, karena dia mantan politikus, maka memandang suatu isu hanya dari dua sisi pastilah alamiah baginya. Akan tetapi, ketika opsi yang tersaji hanya hitam dan putih, maka otomatis tercipta mentalitas "kami" versus "kalian", dan masyarakat pun cenderung berfokus pada salah satu sisi saja alih-alih bukti ilmiah. Bagi yang masih ragu, ketika mereka dipaksa memilih, maka tekanan emosional, politik, dan ekonomi cenderung membuat mereka menjauh atau mengabaikan isu.

Titik mula yang baik untuk mengatasi bias biner adalah mengetahui terlebih dahulu rentang perspektif yang ada dalam suatu spektrum isu. Jajak pendapat terkait perubahan iklim menunjukkan terdapat setidaknya enam aliran berpikir. Mereka yang percaya pada perubahan iklim mewakili lebih dari separuh warga Amerika, tetapi ada pula yang hanya merasa prihatin, sementara yang lain merasa ketakutan. Sementara itu, mereka yang tidak percaya pun punya rentang dari hati-hati ke tidak peduli hingga ragu dan abai.

Yang juga sangat penting adalah membedakan antara mereka yang skeptis dengan mereka yang menyangkal. Kelompok yang skeptis berarti memiliki pendirian keilmuan yang sehat: mereka tidak begitu saja percaya dengan apa pun yang mereka lihat, dengar, atau baca. Mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan kritis dan memperbarui pendapatnya seiring dengan perkembangan informasi. Orang yang menyangkal ada di titik abai, baik sebagai si pengkhotbah, jaksa, atau

politikus: mereka tidak percaya apa pun juga informasi yang berasal dari "kubu sebelah". Mereka mengabaikan atau memelintir fakta untuk mendukung kesimpulan yang sudah mereka ambil sebelumnya. Sebagaimana dikatakan oleh Committee for Skeptical Inquiry dalam pernyataan mereka kepada media, skeptisisme adalah "landasan metode ilmiah", sementara penyangkalan adalah "penolakan terhadap gagasan secara apriori dan tidak dilandasi pertimbangan yang objektif".[23]

Kompleksitas spektrum keyakinan seperti di ataslah yang luput dari semua liputan tentang perubahan iklim. Warga Amerika yang menyangkal perubahan iklim tidak melebihi 10 persen, tetapi para penyangkal inilah yang paling sering diliput. Dalam suatu analisis terhadap

[23]Para ahli iklim meneliti hal ini lebih jauh dan mencatat bahwa ada setidaknya enam kategori berbeda dalam spektrum penyangkalan: mereka yang berargumen bahwa (1) kadar CO_2 di udara tidak meningkat; (2) kalaupun CO_2 meningkat, peningkatan ini tidak diikuti dengan pemanasan suhu; (3) kalaupun terjadi pemanasan suhu, sebab-sebabnya alamiah; (4) kalaupun manusia yang menyebabkan suhu bumi naik, dampaknya minim; (5) kalaupun dampak kegiatan manusia tidak ringan, kegiatan manusia tetap membawa manfaat; (6) sebelum situasi benar-benar memburu, manusia pasti bisa menyesuaikan diri atau menemukan solusinya. Penelitian menunjukkan bahwa para penyangkal sains sebaiknya tidak diberikan platform publik karena hal ini dapat mereka gunakan untuk menyebarkan kepercayaan yang salah. Melawan argumentasi atau teknik-teknik mereka boleh jadi lebih efektif.

beberapa ratus ribu artikel media tentang perubahan iklim yang terbit antara 2000 dan 2016, para penentang perubahan iklim yang paling vokal nyatanya yang paling sering mendapat panggung: mereka dikutip 49 persen lebih sering dibandingkan ilmuwan ahli. Akibatnya, kelompok masyarakat lain mengira jumlah mereka lebih banyak dan pada akhirnya menjadi lebih ragu dalam mengadvokasikan kebijakan yang baik bagi lingkungan hidup. Saat spektrum tengah tidak terlihat, maka keinginan kelompok mayoritas untuk bertindak turut menguap. *Kalau orang lain tidak peduli, kenapa saya harus peduli?* Namun, kalau saja mereka tahu bahwa ada begitu banyak orang lain yang peduli terhadap perubahan iklim, maka mereka akan lebih siap untuk bertindak.

Sebagai konsumen informasi, kita punya peran menyambut sudut pandang yang bervariasi. Saat kita membaca, mendengarkan, atau menonton, kita bisa belajar untuk melihat kompleksitas sebagai pertanda kredibilitas. Kita bisa belajar mendukung konten atau sumber informasi yang mau menyajikan beragam sudut pandang dibandingkan konten atau sumber yang hanya menampilkan satu atau dua sisi. Saat melihat tajuk berita yang menyederhanakan masalah, kita bisa melawan kecenderungan untuk menerima penyajian topik secara biner ini dengan memeriksa sudut pandang yang tidak ada di antara kedua ekstrem yang diangkat.

Hal tersebut turut berlaku untuk diri kita sebagai penghasil dan penyampai pesan. Menurut penelitian-penelitian baru, saat jurnalis mengakui adanya ketidakpastian dalam fakta-fakta terkait isu yang kompleks, seperti perubahan iklim dan imigrasi, pengakuan itu tidak akan melemahkan kepercayaan pembaca terhadap mereka. Dan, berbagai percobaan menunjukkan ketika para ahli menyatakan keraguan mereka, mereka menjadi lebih persuasif. Pakar yang mau mengakui ketidakpastian mengejutkan masyarakat awam, dan hasilnya khalayak menjadi lebih memperhatikan substansi isu.

Keragaman pendapat tentu memiliki potensi tantangan, yaitu sulit menjadi sesuatu yang viral. Durasi perhatian manusia pendek: kita hanya punya beberapa detik untuk menarik pembaca dengan judul-judul berita yang memikat. Benar bahwa kompleksitas tidak selalu menarik, tetapi mengangkat kompleksitas dalam suatu isu akan menghasilkan percakapan yang sehat. Dan, beberapa jurnalis telah menemukan cara-cara yang cerdas untuk menyajikan kompleksitas dalam beberapa kata saja.

Beberapa tahun lalu, media meliput suatu laporan tentang dampak konsumsi kopi terhadap daya kognitif. Berita yang bermacam-macam ini bersumber dari data yang sama, tetapi sebagian berfokus pada manfaat kopi, sementara sebagian lainnya menuliskan peringatan tentang efek negatif kafeina:

Muncul Bukti-Bukti Lain Tentang Kebaikan Kopi untuk Otak — Forbes

Penelitian: Konsumsi Kopi Naik, Buruk bagi Otak — CBS Atlanta

Penelitian: Kopi Mampu Lindungi Otak dari Gangguan Kognitif Ringan — BUSTLE

Lindungi Otak, Jangan Tambah Konsumsi Kopi Karena Alasan Ini — INDIA TODAY

Studi tersebut sesungguhnya menunjukkan bahwa kelompok dewasa lanjut yang rutin mengonsumsi satu atau dua cangkir kopi per ha-

ri menghadapi risiko gangguan kognitif ringan yang lebih rendah. Mereka dibandingkan dengan orang dewasa lain yang sama sekali tidak mengonsumsi kopi, yang hanya sesekali meminum kopi, dan yang konsumsi kopinya tinggi. Jika para dewasa lanjut itu meningkatkan konsumsi kopi per hari sebanyak satu cangkir atau lebih, maka risiko mereka mengalami gangguan kognitif ringan menjadi lebih tinggi dibandingkan orang yang tetap mengonsumsi kopi hanya satu cangkir per hari atau bahkan kurang. Dalam hal media-media yang memihak salah satu efek negatif atau efek positif tersebut, para jurnalisnya menghabiskan tujuh hingga dua belas kata untuk mengecoh pembaca tentang efek konsumsi kopi. Sementara itu, terdapat satu judul berita yang lebih akurat dan membutuhkan hanya dua belas kata untuk menyajikan kompleksitas dengan seketika:

> Kopi, dahulu: berkhasiat untuk otak.
> Sekarang: Tunggu dulu... The Washington Post

Bayangkan jika sekilas kompleksitas yang sama tampil juga dalam artikel-artikel tentang perubahan iklim. Di kalangan ilmuwan pun, meski hampir semua ilmuwan setuju tentang manusia sebagai penyebab perubahan iklim, terdapat berbagai pendapat tentang dampak perubahan iklim dan potensi solusinya. Kita bisa bersikap waspada terhadap suatu situasi sekaligus mengakui adanya banyak cara yang bisa dilakukan untuk memperbaiki situasi itu.[24]

---

[24]Dalam diskusi antara reporter dan aktivis tentang konsekuensi perubahan iklim pun, kompleksitas isu sering kali tidak ada. Pesan-pesan yang "kelam" bisa menciptakan platform untuk mereka yang takut planet akan binasa. Akan tetapi, suatu penelitian yang dilakukan di 24 negara menyatakan bahwa masyarakat lebih terdorong untuk bertindak dan melakukan advokasi saat mereka melihat bahwa kedua hal ini membawa kebaikan untuk banyak orang. Orang-orang di titik-titik berbeda pada spektrum skeptisisme iklim—dari yang ketakutan hingga yang meragukan—lebih mau mengambil inisiatif saat mereka yakin bahwa tindakan mereka bisa menghasilkan manfaat nyata. Menurut penelitian, jurnalis juga dapat menciptakan lebih banyak aksi

Psikolog juga menemukan bahwa orang-orang akan mengabaikan, bahkan menyangkal, suatu masalah jika mereka tidak menyukai solusi untuk masalah itu. Kelompok liberal lebih acuh terhadap masalah kekerasan oleh pelaku kejahatan yang memasuki rumah orang lain saat mereka membaca bahwa hukum kepemilikan senjata ditentang karena akan menyulitkan pemilik rumah melindungi dirinya sendiri. Kelompok konservatif lebih reseptif terhadap ilmu iklim saat mereka membaca proposal kebijakan teknologi ramah lingkungan, bukan usulan untuk membatasi kadar emisi.

Dengan menampilkan area abu-abu pada suatu diskusi, kita bisa mengalihkan perhatian khalayak, yaitu dari perubahan iklim sebagai suatu masalah ke diskusi tentang solusi. Sebagaimana yang telah kita simak mengenai bukti tentang ilusi kedalaman suatu penjelasan, pertanyaan yang dimulai dengan "bagaimana" cenderung menurunkan polarisasi. Pertanyaan ini memancing percakapan yang lebih konstruktif tentang aksi. Berikut adalah contoh judul-judul berita yang memperlihatkan kompleksitas solusi suatu isu:

SAYA PELAKU GERAKAN LINGKUNGAN HIDUP.

SAYA TIDAK PEDULI PADA KEBIASAAN DAUR ULANG ANDA

BENARKAH MENANAM TRILIUNAN POHON BISA MENGHENTIKAN PERUBAHAN IKLIM?

MENURUT ILMUWAN, ISUNYA SEDIKIT LEBIH RUMIT.

---

dengan mengangkat nilai-nilai yang universal, seperti nilai berdikari, dan nilai-nilai yang konservatif seperti melestarikan kemurnian alam atau melindungi planet sebagai bentuk patriotisme—dibandingkan dengan mengulas nilai yang dicap nilai liberal, seperti welas asih dan keadilan.

BATASAN DAN KONDISI

Jika Anda ingin mengasah kemampuan menyampaikan kompleksitas, ada baiknya kita memperhatikan cara ilmuwan berkomunikasi. Satu hal kunci dalam komunikasi mereka adalah penafian. Sangat jarang terdapat sebuah, atau bahkan serangkaian, penelitian yang menghasilkan kesimpulan yang pasti. Di setiap artikel ilmiah, para peneliti umumnya menghabiskan beberapa paragraf untuk menerangkan keterbatasan penelitian. Bagi peneliti, "keterbatasan penelitian" tidak sama dengan kelemahan dalam pekerjaannya, melainkan celah bagi penemuan-penemuan lain di masa mendatang. Akan tetapi, saat temuan-temuan penelitian disampaikan kepada publik, adakalanya peneliti menghaluskan penafian-penafian ini.

Menurut sebuah penelitian terbaru, hal yang terakhir tersebut keliru. Dalam serangkaian eksperimen, para peneliti menunjukkan bahwa laporan berita tentang isu sains yang menampilkan pernyataan penafian berhasil menarik perhatian dan menjaga keterbukaan pikiran pembaca. Ambillah, sebagai contoh, penelitian tentang pola makan yang buruk dan dampaknya terhadap penuaan yang lebih cepat. Semua pembaca tertarik, tetapi sikap mereka lebih fleksibel saat terdapat pernyataan bahwa para ilmuwan belum dapat menarik kesimpulan yang lebih kuat karena terdapat sejumlah faktor lain yang mengaruhi penuaan. Bahkan, pernyataan bahwa para ilmuwan meyakini diperlukannya penelitian lanjutan pun cukup untuk membuat pembaca mau tetap membuka pikirannya.

Kita juga dapat menghadirkan kompleksitas isu dengan menyoroti kondisi tertentu. Setiap temuan empiris memiliki pertanyaan yang belum terjawab mengenai kapan dan di mana hasil-hasil penelitian dapat direplikasi, ditolak, atau dibalik. Penjelasan tentang kondisi merujuk pada semua tempat dan populasi di mana suatu efek bisa berubah.

Sebagai contoh, "keragaman". Meskipun tajuk berita acap berkata, "Keragaman adalah hal yang positif," bukti-bukti menunjukkan

keadaan positif itu punya syarat. Keragaman latar belakang dan pemikiran berpotensi membantu suatu kelompok berpikir lebih luas dan mengolah informasi dengan lebih mendalam; akan tetapi, potensi itu tidak terwujud di semua situasi. Menurut penelitian-penelitian baru, masyarakat lebih mungkin menyuarakan dukungan kepada keragaman dan inklusivitas saat pesan yang mereka tangkap lebih kompleks (dan lebih akurat): "Keragaman bagus, tetapi tidak mudah dikelola."[25] Mengakui kompleksitas tidak melemahkan wibawa seorang pewicara atau penulis; mengakui kompleksitas membuat mereka lebih kredibel. Mengakui kompleksitas tidak akan membuat mereka kehilangan penonton atau pembaca, melainkan akan mempertahankan ketertarikan sekaligus meningkatkan rasa ingin tahu khalayak.

Dalam bidang ilmu sosial, kami sebagai peneliti dilatih untuk berpikir ulang dan memperbaiki narasi yang kami sajikan—jangan sampai kami memilah dan memilih informasi demi menemukan yang sesuai dengan narasi yang diinginkan. Saat kami menemukan bukti yang tidak mendukung apa yang kami yakini, kami tetap diharapkan untuk mengungkapnya.[26] Dalam tulisan-tulisan saya terdahulu, yang saya tulis untuk khalayak umum, saya menyesal kurang menyisihkan

---

[25]Setelah mengomunikasikan nuansa suatu isu pun, terkadang pesan yang kami sampaikan masih keliru dipahami. Baru-baru ini, saya dan rekan saya menerbitkan artikel berjudul "*The Mixed Effects of Online Diversity Training*". Saya merasa kami telah menulis dengan sangat jelas bahwa penelitian kami mengungkap betapa rumitnya pelatihan tentang keragaman. Akan tetapi, setelah diterbitkan, datang beragam komentar yang menganggap artikel kami adakah bukti bagi nilai penting pelatihan tentang keragaman. Ada pula komentar lain, yang sama banyaknya, yang menganggap penelitian kami adalah bukti bahwa pelatihan itu tak ada gunanya. Jelas, bias konfirmasi dan bias keinginan masih hidup di tengah masyarakat.

[26]Sebagian eksperimen menunjukkan, saat orang-orang menerima paradoks dan kontradiksi, dan tidak menghindari hal-hal ini, mereka bisa menghasilkan ide dan solusi yang lebih kreatif. Akan tetapi, eksperimen lain menunjukkan bahwa orang-orang yang menerima paradoks dan kontradiksi lebih mungkin mempertahankan keyakinan yang salah dan tindakan yang gagal. Mari, biarkan paradoks ini meresap lebih lama.

upaya untuk menekankan hal-hal yang masih butuh bukti lebih jauh, atau saling bertentangan. Terkadang, saya tidak mau menuliskan bukti-bukti yang bercampuran ini karena saya tidak ingin membuat pembaca bingung. Penelitian menunjukkan bahwa ada banyak penulis yang jatuh dalam perangkap serupa; penulis sibuk berusaha "menjaga konsistensi narasi alih-alih menyajikan bukti yang akurat."

Satu contoh menarik adalah kubu-kubu yang tercipta seputar topik kecerdasan emosional (EQ). Pada satu ekstrem, ada Daniel Goleman, yang memopulerkan konsep EQ ini. Dia berkhotbah bahwa dalam konteks kinerja profesional, EQ lebih penting dibandingkan kemampuan kognitif (IQ) seseorang dan bahwa EQ berkontribusi sebesar "hampir 90 pesen" terhadap keberhasilan para pemimpin. Pada titik ekstrem lainnya, ada Jordan Peterson, yang menulis "EQ ITU TIDAK ADA" dan menghakimi EQ sebagai "konsep yang dibuat-buat, sekadar tren, kereta popularitas, dan akal-akalan jualan perusahaan."

Kedua pria tersebut adalah pemegang gelar doktor bidang psikologi, tetapi tampaknya keduanya tidak tertarik menyusun bukti yang akurat. Kalau saja Peterson mau repot-repot membaca penelitian metaanalisis yang komprehensif dan yang meliputi hampir dua ratus pekerjaan, dia akan bisa melihat bahwa—berlawanan dengan klaimnya—EQ adalah konsep yang nyata dan penting. Tes EQ bisa dijadikan acuan prediksi kinerja seseorang, termasuk setelah pengukuran IQ dan uji kepribadian. Goleman, kalau saja dia tidak mengabaikan data yang sama, akan mengetahui bahwa jika kita ingin memprediksi kinerja seseorang di berbagai bidang pekerjaan, IQ dua kali lebih penting dibandingkan EQ (yang berkontribusi hanya tiga hingga delapan persen terhadap kinerja).

Menurut saya, mereka berdua keliru. Kita tak perlu memperdebatkan *apakah* kecerdasan emosional nyata atau tidak. Yang seharusnya menjadi fokus adalah kondisi, atau penjelasan *kapan* EQ berpengaruh dan kapan EQ tidak menjadi faktor penting. Ternyata, EQ berguna dalam pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan emosi, tetapi tidak

terlalu relevan—bahkan mungkin merugikan—dalam pekerjaan yang tidak memerlukan peran emosi. Bagi seorang agen penjualan rumah, perwakilan layanan pelanggan, atau konselor, keterampilan membaca, memahami, dan mengelola emosi bisa membantunya memberikan dukungan dan solusi yang lebih baik untuk klien. Bagi mekanik atau akuntan, keterampilan emosional ini kurang relevan dalam pekerjaan mereka dan bahkan bisa menjadi sumber distraksi. *Dengan montir atau konsultan pajak, saya lebih suka mereka fokus pada tugasnya, bukan pada emosi saya.*

Untuk meluruskan hal-hal tersebut di atas, saya pun membuat tulisan singkat yang saya unggah ke LinkedIn. Dalam tulisan itu, saya berargumen bahwa EQ dipuja-puja terlalu berlebihan. Saya mencoba sebaik mungkin mengikuti panduan saya sendiri dalam menghadirkan kompleksitas isu:

> Nuansa: Artikel ini tidak bermaksud menyatakan EQ sama sekali sia-sia.
>
> Batasan: Seiring dengan perkembangan instrumen tes EQ, hal yang kita ketahui saat ini dapat berubah.
>
> Kondisi: Untuk saat ini, bukti-bukti terbaik yang ada menyatakan bahwa EQ bukanlah jawaban dari segala persoalan. Mari kita maknai EQ apa adanya: serangkaian keterampilan yang bermanfaat dalam situasi ketika informasi mengenai keadaan emosi banyak tersedia atau sangat penting.

Tulisan itu menuai lebih dari seribu komentar dan saya terkejut, tetapi senang, saat mendapati bahwa banyak pembaca menanggapi pesan yang dibubuhi kompleksitas ini dengan bersemangat. Sebagian menyebutkan bahwa tidak ada hal yang absolut dan bahwa data bisa membantu kita menakar kembali hal-hal yang kita ketahui, terma-

suk yang kita yakini. Ada pula yang kasar komentarnya. Mereka buta terhadap bukti dan bersikeras bahwa EQ merupakan prasyarat keberhasilan. Mereka seakan-akan merupakan bagian dari sekte EQ.

Dari waktu ke waktu, saya secara kebetulan bertemu dengan pengikut "sekte" ide tertentu—kelompok yang membuat sepanci "ramuan" berupa informasi yang terlalu disederhanakan, kemudian merekrut pengikut untuk membagi-bagikan ramuan itu kepada orang banyak. Mereka berkhotbah tentang sisi-sisi baik gagasan yang mereka junjung, lantas menghakimi siapa pun yang meminta pandangan lain atau kompleksitas. Di sektor kesehatan, sekte ini membela metode detoks dan *cleansing* sebagai metode diet terbaik, meskipun sudah lama terungkap salah. Di sektor pendidikan, terdapat sekte yang mempromosikan gaya belajar—bahwa pengajaran harus disesuaikan dengan preferensi belajar murid, yaitu auditori, visual, atau kinestetik. Sebagian guru pun bertekad menyesuaikan teknik mengajar mereka, walaupun bukti yang telah dihimpun berpuluh-puluh tahun menunjukkan murid tidak belajar dengan lebih baik menggunakan cara-cara tersebut, walaupun mereka suka mendengarkan, membaca, atau melakukan sesuatu. Di bidang psikologi, saya pernah secara tidak sengaja menyinggung anggota dari salah satu sekte ini saat menyampaikan bukti bahwa meditasi bukan satu-satunya cara mencegah stres atau menghadirkan *mindfulness*; bahwa dalam hal reabilitas dan validitas, tes kepribadian Myers-Briggs lebih seperti antara ramalan zodiak dan monitor jantung; dan bahwa menjadi diri kita yang autentik adakalanya menghambat kesuksesan. *Jika Anda pernah berkata xxx selalu baik atau xxx tidak pernah keliru, maka Anda boleh jadi merupakan anggota dari suatu sekte gagasan.* Dengan menerima bahwa segala sesuatu bersifat kompleks, kita pun diingatkan bahwa tidak ada satu perilaku tunggal yang selalu efektif dan bahwa semua solusi punya konsekuensi, meski tidak disengaja.

Dalam filosofi moral menurut John Rawls, tabir kebodohan membuat kita menilai keadilan di suatu masyarakat berdasarkan apakah kita mau bergabung dengan masyarakat itu tanpa mengetahui posisi kita. Saya rasa, di kalangan ilmuwan, tabir itu berbentuk penerimaan terhadap hasil suatu studi berdasarkan metode yang dipakai tanpa mengetahui kesimpulan akhirnya.

PERASAAN YANG CAMPUR ADUK

Dalam diskusi yang terpolarisasi, satu nasihat yang sering terdengar adalah agar kita mau mendengar sudut pandang lawan. Secara teori, jika kita menempatkan diri sebagai orang lain, kita akan dapat melangkah bersama mereka. Pada kenyataannya, hal ini tidaklah sederhana.

Serangkaian eksperimen meminta para pesertanya, secara acak, untuk merefleksikan intensi dan minat dari lawan politik mereka. Hasilnya, peserta *berkurang* kesediaannya untuk memikirkan ulang sikap mereka terhadap isu kesehatan dan pendapatan pokok yang universal. Dari 25 eksperimen, tindakan membayangkan sudut pandang orang lain nyatanya gagal membuat kita mampu memiliki pendapat yang lebih akurat terhadap sesuatu—adakalanya, peserta eksperimen

menjadi lebih percaya diri terhadap penilaiannya sendiri meski penilaian itu keliru. Mencoba "melihat sudut pandang orang lain" selalu gagal karena kita bukan pembaca pikiran. Yang kita lakukan hanyalah menduga-duga.

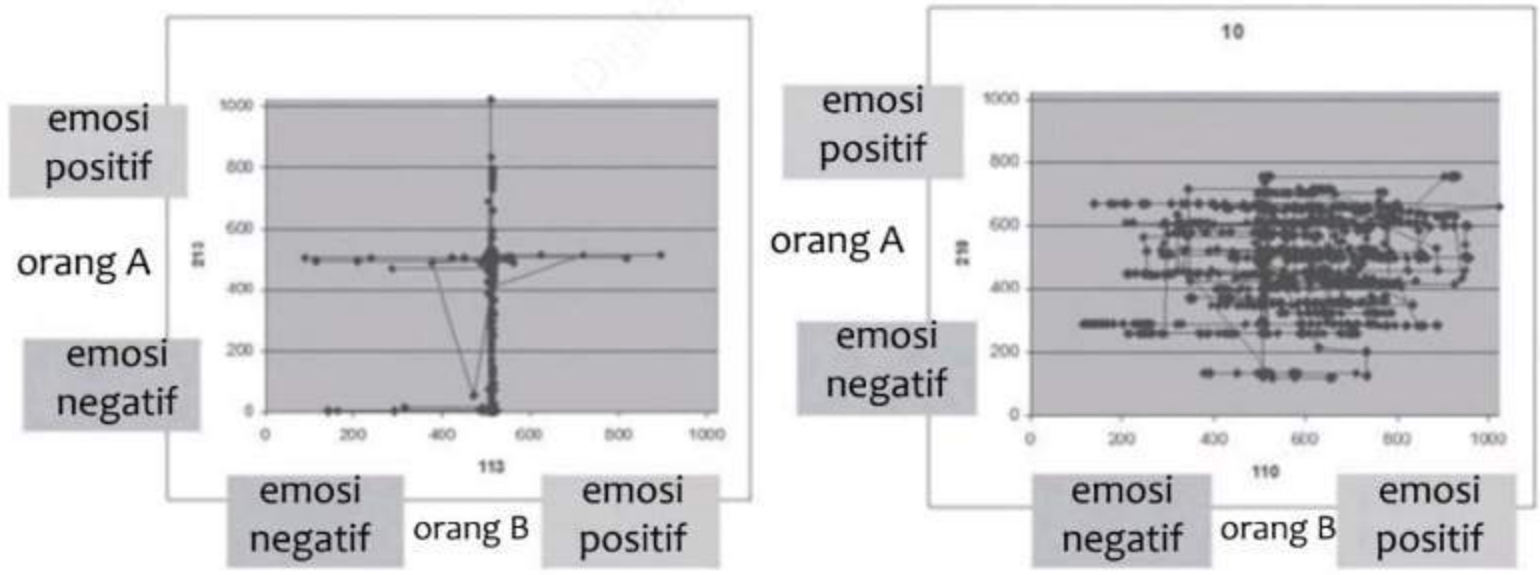
Jika kita tidak memahami seseorang, mustahil kita bisa tiba-tiba mendapat pencerahan hanya dengan membayangkan sudut pandang orang itu. Jajak pendapat menunjukkan bahwa kaum Demokrat telah meremehkan jumlah Republikan yang mengakui prevalensi rasisme dan seksisme. Sebaliknya, Republikan meremehkan jumlah Demokrat yang bangga sebagai orang Amerika dan menentang keterbukaan perbatasan. Semakin besar jarak di antara kita dan kelompok lawan, semakin mungkin kita berlebihan dalam menyederhanakan motif lawan dan mengarang penjelasan yang jauh dari kenyataan. Yang bisa efektif bukan membayangkan sudut pandang, tetapi mencari sudut pandang berbeda: kita harus secara aktif berbicara dengan orang lain untuk secara langsung mengetahui pemikiran mereka dan kompleksitas di dalamnya. Itulah yang dilakukan ilmuwan yang baik: daripada menarik kesimpulan tentang orang lain berdasarkan bukti yang amat sedikit, mereka akan menguji hipotesis dengan mengajak orang itu bicara.

Saya tadinya percaya, untuk mengurangi kesan polarisasi dari suatu percakapan, kita harus menyingkirkan emosi. Kalau saja kita semua bisa berdiskusi tanpa emosi, kita pasti akan lebih terbuka terhadap tindakan berpikir ulang. Namun, saya membaca suatu bukti yang menambah kerumitan dalam pemikiran ini.

Ternyata, jika kita mengetahui lawan bicara benar-benar peduli terhadap isu yang dibicarakan, kita akan lebih memercayai dia. Hal ini dapat terjadi bahkan di saat ketidaksetujuan kita dengan orang itu tentang sebuah isu sangat tajam. Kita mungkin tetap tidak menyukai orang itu, tetapi kita melihat semangatnya sebagai tanda integritas. Kita menolak apa yang dia yakini, tetapi kita menghormati orang di balik keyakinan itu.

Dan, menyatakan rasa hormat tersebut sejak awal percakapan bisa bermanfaat. Suatu eksperimen menghadapkan orang-orang dengan pemikiran berbeda. Jika seorang lawan ideologi memulai percakapan dengan berkata, "Saya sangat menghormati orang-orang seperti Anda, yang teguh memegang prinsipnya," maka anggapan bahwa orang itu adalah musuh akan berkurang. Lawan bicara pun akan bersikap jauh lebih lunak.

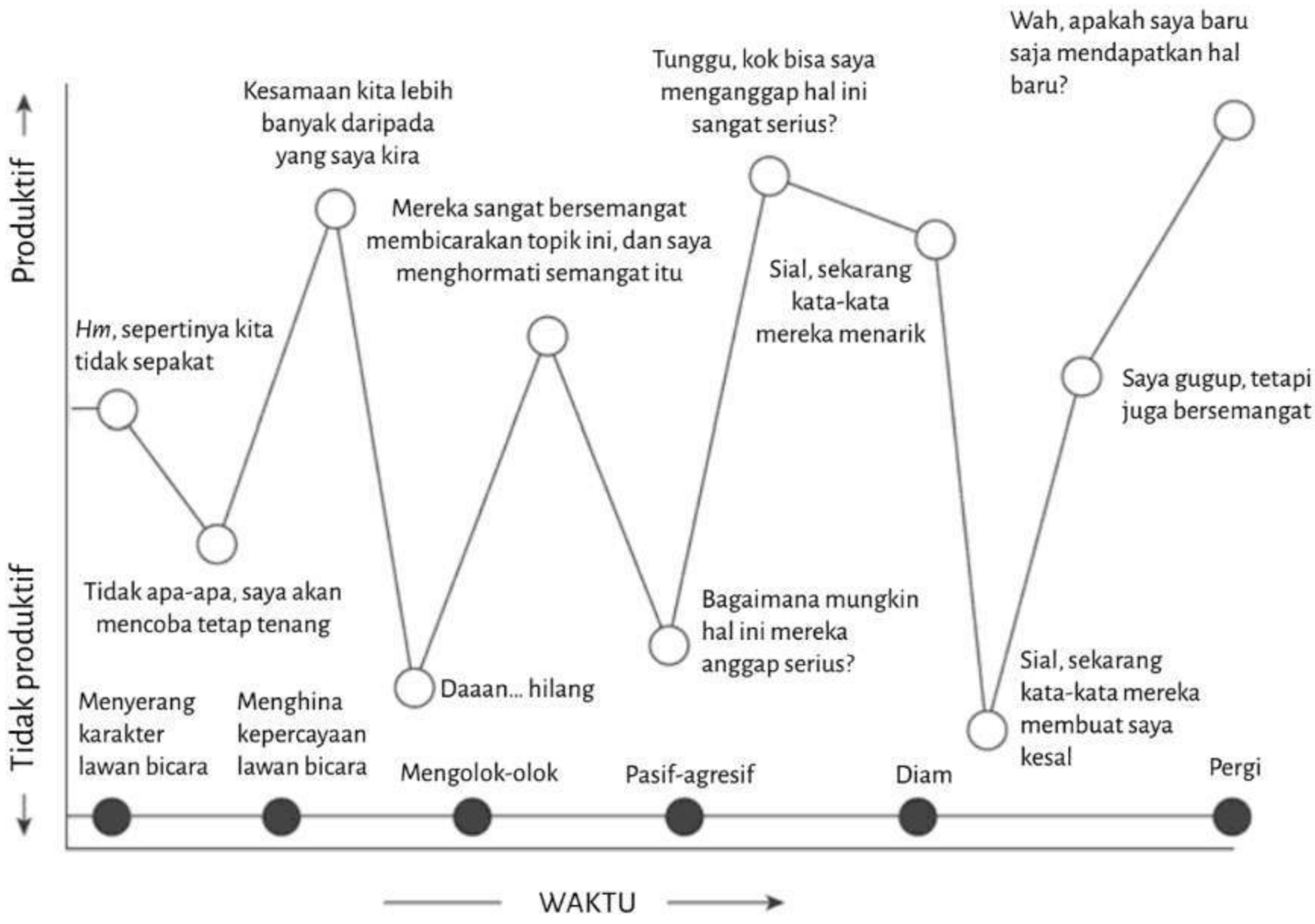
Di Difficult Conversations Lab, Peter Coleman memainkan rekaman diskusi kepada para pesertanya. Peter ingin tahu perasaan mereka, dari satu momen ke momen lainnya, saat mendengarkan diri sendiri. Setelah meneliti lebih dari lima ratus diskusi, dia menemukan bahwa diskusi yang paling tidak produktif adalah diskusi yang paling sedikit menunjukkan emosi, baik positif maupun negatif, sebagaimana ditunjukkan oleh gambar di sebelah kiri. Sebagian orang terperangkap dalam penyederhanaan emosi dengan hanya satu atau dua emosi yang dominan.



Sebagaimana tampak pada gambar di kanan, percakapan yang produktif diwarnai oleh emosi dari berbagai spektrum. Percakapan-percakapan ini bukannya memiliki lebih sedikit emosi—sebaliknya, emosi yang terlibat justru sangat kompleks. Pada satu titik, mungkin ada orang-orang yang dibuat kesal oleh pandangan lawan bicaranya, tetapi sesaat setelahnya mereka ingin belajar lebih jauh. Tak lama

kemudian, boleh jadi mereka merasa resah, lalu bersemangat mempertimbangkan sudut pandang baru. Adakalanya, mereka bahkan tanpa sengaja merasakan senangnya mengetahui mereka telah membuat kekeliruan.

Dalam suatu percakapan yang produktif, pihak-pihak yang terlibat memperlakukan perasaan mereka seperti draf awal sebuah karya. Sama seperti seni, emosi senantiasa berkembang dan berubah. Seorang seniman tidak akan membingkai sketsa pertamanya. Seiring dengan meluasnya pandangan kita, perasaan kita turut berubah. Tak jarang, kita bahkan memutuskan memulai lagi dari nol.



Hal yang menghalangi tindakan berpikir ulang bukanlah ungkapan emosi, melainkan keterbatasan rentang emosi. Lalu, bagaimana kita bisa memasukkan variasi emosi yang lebih kaya ke dalam suatu

percakapan yang sarat emosi, agar meningkat pula peluang kita saling memahami dan berpikir ulang?

Untuk menjawabnya, kita bisa mengingat kembali bahwa kita bisa jatuh ke dalam perangkap bias biner karena tergiring emosi—bukan hanya karena suatu isu. Sama seperti luas dan kompleksnya spektrum keyakinan terhadap topik-topik sensitif, melebihi dua titik ekstrem, emosi kita pun acap jauh lebih rumit daripada yang kita sadari.[27] Jika kita menemukan bukti tentang solusi menuju kepemilikan senjata yang lebih aman, dan bukti itu menunjukkan pendapat kita selama ini mungkin salah, kita boleh jadi merasa kesal sekaligus penasaran. Jika kita merasa dibuat tersinggung oleh seseorang dengan keyakinan yang berbeda, kita boleh jadi marah—karena mengingat interaksi kita yang terdahulu—sekaligus penuh harap terhadap hubungan kita yang mendatang. Jika ada yang berkata bahwa tindakan kita tidak sesuai dengan retorika antirasis yang kita kemukakan, kita boleh jadi merasa defensif (*Saya ini orang baik!*) dan menyesal (*Seharusnya saya bisa berbuat lebih banyak*).

---

[27] Ternyata, kaum Anglo-Amerika dari kelompok usia lebih muda lebih mungkin menolak kehadiran campur aduk emosi dibandingkan kaum Asia-Amerika dari kelompok usia lebih tua. Campur aduk di sini, misalnya, merasa senang dan sedih pada waktu yang bersamaan. Perbedaan ini sepertinya terletak pada kemampuan menerima dualitas dan paradoks. Menurut saya, alangkah baiknya jika kita memiliki kosakata yang lebih kaya untuk menggambarkan emosi yang bersifat ambivalen. Dalam bahasa Jepang, misalnya, terdapat kata *koi no yokan*, yang merujuk pada cinta yang bersemi bukan pada pandangan pertama, tetapi dapat tumbuh seiring waktu. Orang Inuit memiliki *iktsuarpok*, yang berarti campuran antara rasa menanti-nanti dan cemas sebelum tibanya tamu di rumah. Ada pula *shemomedjamo* milik orang Georgia, yang mengungkapkan perasaan sudah kenyang, tetapi acara makan tetap berlanjut karena rasa makanan begitu lezat. Ungkapan emosi yang paling saya suka adalah *kummerspeck* dari bahasa Jerman, yang merujuk pada pertambahan berat badan akibat makan berlebih karena sedang sedih. Jika diterjemahkan secara harfiah, *kummerspeck* berarti "bakon duka". Saya bisa membayangkan kata ini sangat berguna dalam percakapan yang sensitif: *Saya tidak bermaksud menghina Anda. Saya hanya sedang mengunyah bakon duka saat ini.*

Pada musim semi 2020, di Central Park, seorang pria berkulit hitam bernama Christian Cooper sedang mengamati burung ketika seorang perempuan berkulit putih berjalan bersama seekor anjing melalui Christian. Dengan sopan, Christian meminta perempuan itu mengalungkan tali ke anjingnya, sesuai dengan rambu-rambu di dekat mereka. Perempuan itu menolak dan Christian yang tetap tenang mulai merekam perempuan itu dengan ponselnya. Sang perempuan merespons dengan berkata dia akan memanggil polisi dan "melaporkan bahwa ada seorang pria Afrika-Amerika yang mengancam nyawa saya". Dan, persis itulah yang dilakukan sang perempuan saat menelepon 911.

Saat video tersebut menjadi viral, kontinuum reaksi emosional di media sosial terentang luas, mulai dari kemarahan yang berangkat dari nilai-nilai moral hingga murni kemurkaan. Insiden itu mengingatkan banyak orang tentang sejarah yang menyakitkan, ketika tuduhan tindak pidana acap dilayangkan kepada pria berkulit hitam oleh perempuan berkulit putih—tak jarang dengan konsekuensi yang memilukan. Sungguh keterlaluan bahwa perempuan dalam peristiwa ini menolak menggunakan tali untuk mengendalikan anjingnya—ataupun prasangkanya.

"Saya bukan rasis. Saya tidak bermaksud melukai pria itu dengan cara apa pun juga," kata sang perempuan dalam permintaan maaf terbukanya. "Saya rasa, saya hanya takut." Penjelasannya yang sederhana tidak memperlihatkan emosi kompleks yang menjadi penyebab dari tindakannya. Dia bisa saja bertanya kepada dirinya, mengapa dia takut? Apa pandangan yang dia miliki tentang pria berkulit hitam, sehingga dia merasa terancam saat ditanya dengan sopan? Dia bisa saja berhenti sejenak dan berpikir, mengapa dia merasa dapat berbohong kepada polisi? Dinamika kekuasaan apa yang membuatnya berpikir tindakan itu bisa diterima?

Penyangkalannya yang begitu sederhana juga menutupi realitas kompleks bahwa rasisme terwujud dalam tindakan kita—tak hanya

dalam pikiran kita. Ahli sejarah Ibram X. Kendi menulis, "Rasis dan antirasis bukan dua identitas yang ajeg. Kita bisa menjadi seorang yang rasis pada suatu waktu, dan antirasis dalam menit berikutnya." Manusia, sama seperti semua isu yang menciptakan kubu-kubu, bukanlah subjek biner.

Saat ditanya apakah Christian menerima permintaan maaf tersebut, dia menolak memberikan jawaban ya atau tidak. Alih-alih, Christian Cooper memberikan pernyataan yang kompleks:

> Menurut saya, permintaan maafnya tulus. Saya tidak yakin apakah dalam permintaan maaf itu dia mengakui bahwa, meskipun dia mungkin bukan, atau tidak menganggap dirinya sendiri rasis, tindakannya adalah wujud rasisme....
>
> Betul, situasinya penuh tekanan, terjadi dengan tiba-tiba, mungkin merupakan peristiwa yang menunjukkan ketidak-bijaksanaan dalam menilai, tetapi dia melakukannya....
>
> Apakah dia seorang rasis? Saya tidak bisa menjawab itu—hanya dia yang tahu... nanti, dari caranya membawa diri, dari caranya merenungi peristiwa ini dan belajar darinya.

Dengan mengungkapkan beberapa bentuk emosi dan ketidakpastian penilaiannya terhadap perempuan tadi, Christian menunjukkan kemauannya untuk berpikir ulang tentang situasi yang dia alami dan mendorong orang lain untuk berpikir ulang tentang reaksi mereka. Mungkin, Anda sendiri merasakan macam-macam emosi saat membaca bagian ini.

Selain itu, pihak korban tidak seharusnya perlu menghadirkan kompleksitas ke dalam percakapan sensitif tadi. Tindakan berpikir ulang seyogianya dimulai dari pelaku. Kalau saja sang perempuan menyadari bahwa dia punya tanggung jawab untuk mengkritisi keyakinan dan perilakunya, dia mungkin bisa menjadi contoh bagi orang lain yang merasa dirinya akan memberikan reaksi yang sama dalam situasi itu.

Sang perempuan tentu tidak bisa mengubah peristiwa yang sudah terjadi, tetapi dengan mengakui adanya dinamika kekuasaan yang kompleks, yang melahirkan dan melanggengkan rasisme sistemik, dia seharusnya bisa membuka diskusi yang lebih mendalam tentang pelbagai langkah yang bisa diambil untuk mewujudkan keadilan.

Percakapan yang sensitif membutuhkan kompleksitas. Saat kita berkhotbah, menghakimi, dan bermain politik, kompleksnya suatu realitas bisa terasa seperti kenyataan yang tidak menyenangkan. Dari sudut pandang ilmuwan, kenyataan itu adalah kenyataan yang menyegarkan—artinya, terdapat peluang baru untuk membangun pemahaman dan menciptakan kemajuan.

Bab 9

Menulis Ulang Buku Pelajaran

Mengajari Murid Mempertanyakan Ilmu Pengetahuan

□ □ □

Pelajaran di sekolah tidak boleh sampai mengganggu pendidikan saya.

—GRANT ALLEN

Sepuluh tahun yang lalu, jika ada yang berkata kepada Erin McCarthy bahwa dia akan menjadi guru, Erin pasti tertawa. Setelah lulus kuliah, mengajar ada di urutan paling bawah dari cita-citanya. Dia sangat suka sejarah, tetapi telanjur dibuat bosan oleh kelas-kelas studi sosialnya. Erin pun mencoba mencari cara untuk menghidupkan benda dan peristiwa masa lampau, dan melamar kerja di museum. Tak lama kemudian, dia sibuk menulis panduan untuk guru, memimpin kunjungan widyawisata dari sekolah-sekolah, dan membuat murid-murid sibuk terlibat dalam program interaktif. Erin juga menyadari bahwa antusiasme yang dia saksikan saat anak-anak berkunjung ke museum hilang setelah mereka kembali ke kelas dan dia memutuskan untuk mengubah keadaan ini.

Kini, selama delapan tahun terakhir, Erin sibuk mengajar kelas-kelas ilmu sosial di wilayah Milwaukee. Misinya adalah menggalang rasa ingin tahu murid tentang sejarah, sekaligus mendorong murid

agar terus mengembangkan pengetahuan mereka mengenai dunia saat ini. Pada 2020, Erin menerima penghargaan sebagai guru terbaik di Wisconsin, Wisconsin's Teacher of the Year.

Pada suatu hari, seorang murid kelas delapan mengeluh bahwa isi bacaan, yang bersumber dari buku ajar sejarah dan ditugaskan kepadanya, tidak akurat. Bagi seorang guru, kritik semacam itu bisa jadi setara dengan mimpi buruk. Penggunaan buku teks yang sudah ketinggalan zaman boleh jadi menunjukkan guru tak kenal pokok bahasannya sendiri, dan alangkah memalukan bahwa murid lebih dulu menyadari kesalahan ini.

Akan tetapi, Erin ternyata sengaja memberikan tugas itu. Dia mengoleksi buku-buku sejarah lama karena dia senang mengamati perubahan dalam rekaman peristiwa sejarah dari waktu ke waktu. Ketika itu, dia memilih cuplikan teks buku ajar dari 1940 sebagai bahan tugas. Sebagian murid menerima begitu saja informasi yang disajikan. Melalui sistem pendidikan yang mereka jalani bertahun-tahun, mereka belajar untuk memercayai isi buku ajar sebagai kebenaran. Ada pula yang terkejut karena banyaknya kekeliruan dan hal-hal yang dihilangkan. Dalam benak mereka, telah tertanam pemahaman bahwa bacaan mereka pastilah diisi dengan fakta-fakta yang tidak bisa digugat. Pelajaran itu mendorong mereka untuk berpikir seperti ilmuwan dan mempertanyakan hal yang mereka pelajari: sudut pandang siapa yang diangkat, yang tidak diangkat, dan apa yang hilang jika hanya satu atau dua sudut pandang yang disajikan?

Setelah berhasil membuka mata murid-muridnya bahwa pengetahuan pun bisa berubah, langkah berikutnya yang dilakukan Erin adalah menunjukkan bahwa pengetahuan selalu berubah. Untuk mengajarkan murid tentang ekspansi di Barat, Erin membuat satu bagian sendiri dalam buku teksnya yang mendeskripsikan situasi sebagai anak SMP pada era modern. Semua tokoh protagonis adalah perempuan dan anak perempuan dan Erin selalu menggunakan pronomina untuk perempuan, *she/her*. Dalam tahun pertama setelah

dia memperkenalkan pelajaran ini, seorang murid mengangkat tangan dan menyatakan bahwa tidak ada anak laki-laki dalam teks Erin. "Ada satu anak lelaki," jawab Erin. "Anak laki-laki ada. Mereka cuma tidak melakukan apa pun yang penting." Itulah momen pencerahan bagi si murid: tiba-tiba saja dia menyadari apa rasanya jika satu kelompok masyarakat termarjinalisasi selama ratusan tahun.

Tugas Erin yang menjadi favorit saya adalah tugas akhir yang dia buat. Sebagai guru yang menjunjung tinggi pembelajaran berdasarkan pencarian terhadap pengetahuan, Erin meminta murid-murid kelas delapan untuk melakukan penelitian sendiri. Mereka harus memeriksa, menginvestigasi, mewawancarai, dan menafsirkan data. Puncak pembelajaran aktif mereka adalah proyek kelompok: mereka diminta memilih satu bab dari buku ajar, satu periode waktu dalam sejarah yang mereka minati dan menurut mereka kurang terwakili. Selanjutnya, mereka diminta menuliskan ulang potongan sejarah itu.

Satu kelompok memilih bab gerakan hak-hak sipil yang tidak menceritakan peristiwa Pawai di Washington yang asli, yang dibatalkan pada saat-saat terakhir pada awal 1940-an. Peristiwa inilah yang menjadi inspirasi bagi Martin Luther King Jr. dan aksi jalan kakinya yang bersejarah dua dekade kemudian. Kelompok lain memilih merevisi bab sejarah tentang Perang Dunia II; mereka menyertakan unit infanteri

yang terdiri atas prajurit Hispanik dan prajurit Jepang generasi kedua yang ikut bertempur untuk militer AS. "Tugas itu menjadi satu peristiwa pencerahan yang penting," kata Erin kepada saya.

Anda mungkin bukan seorang guru, tetapi orang-orang yang bukan guru pun boleh jadi memiliki peran mengedukasi orang lain, baik sebagai orangtua, mentor, teman, atau rekan kerja. Bahkan, setiap kali kita mencoba menolong orang lain untuk bisa berpikir ulang, kita sedang memberikannya semacam edukasi. Di tengah ruang kelas ataupun ruang rapat, di ruang kantor ataupun di meja dapur, selalu ada cara menjadikan tindakan berpikir ulang sebagai pusat dari konten—dan cara—edukasi kita.

Sistem pendidikan sangat menekankan pada pengalihan pengetahuan dan pembinaan rasa percaya diri, sehingga banyak guru kurang mendorong murid-muridnya bersikap kritis terhadap diri sendiri dan orang lain. Untuk memahami apa yang bisa dilakukan untuk mengubah cara pikir ini, saya menemui sejumlah pendidik luar biasa yang membangun siklus berpikir ulang dengan menanamkan kerendahan hati, membangun sikap kritis, dan memancing rasa ingin tahu. Saya juga menguji ide-ide saya sendiri dengan menjadikan ruang kelas saya semacam laboratorium.

INTERUPSI DALAM PEMBELAJARAN

Mengenang kembali pendidikan awal yang saya dapatkan, salah satu kekecewaan terbesar saya adalah saya tidak pernah secara penuh mengalami perubahan-perubahan besar dari dunia sains. Jauh sebelum timbul rasa ingin tahu dalam diri saya tentang alam semesta, guru-guru sejak taman kanak-kanak telah memberikan jawaban tanpa ditanya. Saya sering bertanya-tanya seperti apa rasanya jika saya baru mengetahui pada saat remaja bahwa kita tidak tinggal di atas cakram yang rata dan tetap, melainkan bola yang berputar dan bergerak.

Mudah-mudahan, saya dalam bayangan ini akan tercengang dan ketidakpercayaan itu membuka jalan bagi keingintahuan serta, pada akhirnya, rasa kagum karena telah menemukan sesuatu serta gembira karena saya selama itu salah. Saya juga merasa, hal seperti itu akan merupakan pelajaran besar tentang sikap rendah hati. *Kalau saya bisa salah memahami tanah tempat saya berpijak, maka ada kebenaran apa lagi yang sesungguhnya masih merupakan tanda tanya?* Ya, saya tahu bahwa ada begitu banyak generasi manusia terdahulu yang memiliki pengetahuan yang salah. Akan tetapi, membaca tentang kesalahan orang lain tidak sama dengan mengalami sendiri ketika hal yang kita yakini ternyata keliru.

Saya sadar, eksperimen dalam hal ini tidak praktis. Dengan anak-anak saja, orang dewasa tidak bisa terlalu lama menyembunyikan fakta yang sebenarnya perihal Santa Klaus dan Peri Gigi. Kalaupun kita bisa menunda pengetahuan, ada risiko sebagian murid justru meyakini dan terpaku pada hal-hal yang mereka pelajari sejak awal. Mereka bisa saja terjebak dalam siklus kepercayaan diri yang berlebih, ketika rasa bangga terhadap pengetahuan menciptakan keyakinan kuat, dan bias konfirmasi serta keinginan membuahkan validasi. Tahu-tahu, terbentuklah satu negara berisi orang-orang yang percaya bumi itu datar.

Bukti menunjukkan bahwa jika keyakinan ilmiah yang keliru tidak diluruskan pada masa SD, kekeliruan itu akan lebih susah diubah kelak. "Mempelajari gagasan ilmiah yang baru sama dengan upaya menguasai bahasa kedua hingga tingkat fasih," tulis psikolog Deborah Kelemen. Hal itu "semakin sulit jika ditunda semakin lama, bahkan hampir tidak pernah bisa dicapai jika bekalnya hanya panduan ala kadarnya dan jarang berlatih". Dan, itulah yang dibutuhkan para murid: sering-sering berlatih membongkar pengetahuan mereka, khususnya tentang mekanisme sebab dan akibat.

SIKLUS KEPERCAYAAN DIRI BERLEBIH DARI PENGANUT BUMI DATAR

Di bidang pendidikan sejarah, muncul gerakan yang sedang marak, yaitu mengajukan pertanyaan yang tidak punya satu jawaban benar. Berdasarkan kurikulum yang dikembangkan di Stanford, murid-murid SMA didorong untuk secara kritis menelaah penyebab perang Spanyol-Amerika, menentukan apakah Kesepakatan Baru tergolong berhasil, dan mengapa boikot bus Montgomery merupakan peristiwa bersejarah. Sebagian guru bahkan meminta murid-murid mewawancarai orang yang pendapatnya tidak mereka setujui. Fokusnya bukan pada siapa yang benar, melainkan mengajarkan keterampilan untuk mau mempertimbangkan pandangan yang berbeda-beda dan melakukan debat yang produktif tentang pandangan itu.

Namun demikian, bukan berarti semua penafsiran informasi dianggap valid. Saat putra seorang penyintas Holocaust tampil di kelasnya, Erin McCarthy memberitahukan kepada para murid bahwa ada orang-orang yang menyangkal Holocaust. Dia pun mengajarkan mereka cara menelaah bukti dan menolak klaim-klaim yang palsu. Inilah bagian dari gerakan yang lebih luas untuk mengajarkan anak-anak berpikir la-

yaknya pemeriksa fakta: panduan berpikir ini menyatakan, antara lain (1) "pertanyakan suatu informasi, jangan hanya menelannya mentah-mentah", (2) "jangan melihat jabatan dan popularitas sebagai patokan menilai keandalan sumber informasi", dan (3) "pahamilah bahwa pengirim informasi, sering kali, tidak sama dengan sumber informasi".

Prinsip-prinsip di atas sangat berharga, termasuk di luar ruang kelas. Saat makan malam bersama keluarga, obrolan kami terkadang berkembang menjadi diskusi untuk menjawab macam-macam mitos. Saya dan istri menyampaikan bahwa, di sekolah dulu, kami belajar Pluto adalah sebuah planet (yang sekarang tidak lagi benar) dan Columbus adalah penemu benua Amerika (tidak pernah benar). Anak-anak mengajarkan kami bahwa Raja Tut kemungkinan besar tidak meninggal dalam kecelakaan kereta kuda. Mereka juga, dengan ceria, menjelaskan bahwa ketika hewan *sloth* harus buang gas, gas keluar tidak dari dubur, melainkan dari mulutnya.

Tindakan berpikir ulang perlu menjadi bagian dari kebiasaan kita. Sayangnya, metode pendidikan tradisional tidak selalu mengizinkan murid membangun kebiasaan itu.

EFEK TERPERANGAH

Bayangkan: Anda berada pada pekan kedua belas kelas fisika dan Anda berkesempatan mengikuti sesi belajar di bawah bimbingan instruktur yang populer. Anda akan belajar tentang ekuilibrium statis dan fluida. Sesi pertama tentang statis berupa ceramah. Sesi kedua tentang fluida diisi dengan pembelajaran aktif. Salah satu teman Anda mendapatkan instruktur yang sama populernya, tetapi melakukan hal yang sebaliknya—instruktur itu melakukan banyak praktik pada sesi teori statis, tetapi memberikan ceramah pada sesi tentang fluida.

Pada kedua kelas, baik konten dan materi yang dibagikan sama persis. Satu-satunya perbedaan adalah metode penyampaian tadi.

Sepanjang ceramah, kedua instruktur sama-sama menampilkan presentasi, memberikan penjelasan, memberikan demonstrasi, dan menjawab soal-soal contoh, sedangkan peserta membuat catatan pada bahan pelajaran mereka. Sementara itu, pada sesi praktik, alih-alih menjawab sendiri soal yang dibuatnya, instruktur meminta kelas menjawab soal dalam kelompok-kelompok kecil. Instruktur menghampiri setiap kelompok, mengajukan pertanyaan, dan memberikan tips sebelum menunjukkan langkah-langkah yang benar kepada kelas. Di akhir kedua sesi, Anda diminta mengisi survei.

Dalam eksperimen di atas, topiknya tidak penting: metode ajarlah yang membentuk pengalaman Anda. Saya memperkirakan, belajar dengan praktik akan unggul, tetapi data survei memperlihatkan bahwa baik Anda maupun teman Anda sama-sama lebih menyukai metode ceramah. Anda juga menilai instruktur yang memberikan ceramah lebih efektif, dan lebih mungkin menyatakan Anda ingin semua kelas fisika diajarkan dengan cara itu.

Setelah melihat hasilnya, kecenderungan pilihan pada metode ceramah seharusnya tidak mengejutkan. Selama bergenerasi-generasi, masyarakat mengagumi kefasihan berbicara penyair seperti Maya Angelou, politikus seperti John F. Kennedy Jr. dan Ronald Reagan, pengkhotbah seperti Martin Luther King Jr., dan guru seperti Richard Feynman. Saat ini, kita hidup di era ketika kemahiran berbicara mampu memikat khalayak—para orator ulung berinteraksi dengan dan mengedukasi publik menggunakan platform-platform baru dengan daya jangkau yang luar biasa. Kalangan ahli kreatif dulu menceritakan metode kerja mereka di komunitas sendiri; sekarang, jumlah pengikut mereka di YouTube dan Instagram setara dengan sebuah negara kecil. Dahulu, para pendeta memberikan ceramah di gereja kepada jemaat sebesar beberapa ratus orang; kini, mereka bisa menyapa ribuan orang melalui internet, dari gereja-gereja superbesar. Para pengajar dulu mengasuh kelas-kelas kecil agar punya waktu membimbing satu per satu murid; sekarang, pelajaran mereka bisa disiarkan kepada jutaan orang melalui program-program daring.

Jelas bahwa ceramah dianggap menghibur dan informatif. Pertanyaannya, apakah ceramah merupakan metode ajar yang ideal. Dalam eksperimen kelas fisika di atas, para murid diminta mengerjakan tes untuk melihat sejauh mana mereka belajar tentang statis dan fluida. Ternyata, meskipun lebih menyukai metode ceramah, murid belajar lebih banyak pengetahuan dan keterampilan dari sesi praktik. Praktikum menuntut kerja mental yang lebih keras, yang tidak terlalu menyenangkan, tetapi efektif membangun pemahaman yang lebih kukuh.

Dulu, saya percaya bahwa kita belajar lebih banyak saat kita bersenang-senang. Penelitian tersebut membuat saya yakin bahwa saya salah. *Penelitian itu juga mengingatkan saya akan guru fisika favorit, yang mendapatkan umpan balik terbaik dari para murid karena mengizinkan kami bermain tenis meja di kelas. Pada kenyataannya, caranya tidak membuat kami bisa mengingat pelajaran tentang koefisien gesek.*

Belajar secara aktif memiliki dampak yang jauh melampaui kelas fisika. Suatu penelitian metaanalisis membandingkan efek ceramah dan pembelajaran aktif terhadap penguasaan materi murid. Penelitian ini mengumpulkan 225 penelitian lain yang secara total melibatkan 46.000 lulusan bidang sains, teknologi, perekayasaan, dan matematika (STEM). Metode pembelajaran aktif di sini meliputi diskusi kelompok untuk menjawab soal, mengerjakan lembar soal, dan mengikuti tutorial. Secara rata-rata, murid meraih nilai separuh skor lebih buruk setelah mendapatkan pengajaran dengan metode tradisional dibandingkan metode belajar aktif. Murid juga 1,55 kali lebih mungkin gagal meraih nilai minimal dengan metode ajar ceramah. Para peneliti memperkirakan, jika murid yang gagal di kelas bermetode ceramah mengikuti kelas-kelas pembelajaran aktif, maka terdapat potensi penghematan uang sekolah senilai lebih dari $ 3,5 juta.

Tak sulit memahami mengapa ceramah yang membosankan gagal menghasilkan capaian belajar yang baik. Masalahnya, ceramah yang paling menarik sekalipun dapat mengalami hal serupa dengan sebab yang lebih samar dan mengkhawatirkan. Ceramah tidak dirancang

untuk mengakomodasi dialog ataupun sanggahan. Ceramah mendudukkan murid sebagai penerima informasi yang pasif, bukan pemikir aktif. Dalam metaanalisis di atas, ditemukan bahwa ceramah secara khusus tidak efektif untuk menjawab salah kaprah di masyarakat, atau dengan kata lain untuk membimbing murid berpikir ulang. Berbagai eksperimen juga menunjukkan bahwa dalam menyimak pesan yang menginspirasi dari pembicara, khalayak menjadi tidak begitu kritis terhadap isi pesan dan lebih sering lupa substansi ceramah—meskipun mereka mengeklaim bisa mengingat lebih banyak.

Para ilmuwan sosial menyebut fenomena ini "efek takjub", tetapi saya merasa lebih tepat jika disebut "efek terperangah". Sang bijaksana di atas panggung kerap berkhotbah tentang ide-ide baru, tetapi jarang mengajarkan kita cara berpikir secara mandiri. Para penceramah yang lebih baik mungkin akan "membongkar" argumentasi yang tidak benar; kemudian, mereka menentukan apa-apa saja yang perlu kita pikirkan. Namun, mereka jarang menunjukkan cara berpikir ulang agar pengetahuan kita bertambah maju. Pembicara yang karismatik bisa

"Sekarang, kami buka kesempatan untuk pidato-pidato singkat yang pura-puranya disebut pertanyaan."

Steve Macone/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank, © Conde Nast.

menyihir khalayaknya dengan mantra politik, sehingga kita pun mau mengikuti mereka untuk mendapatkan restu ataupun afiliasi dengan kelompoknya. Seharusnya, kita merasa tergerak oleh substansi argumentasi seseorang, bukan oleh kemasan penyampai pesan.

Saya perlu mengklarifikasi bahwa saya bukan menyarankan agar kita menghapuskan metode ceramah sama sekali. Saya juga suka menonton pembicara-pembicara TED, bahkan setelah beberapa waktu saya turut menikmati berada di atas panggung. Pengalaman saya mengikuti ceramah-ceramah yang luar biasa adalah hal paling pertama membuat saya ingin menjadi guru dan saya tidak anti-berceramah di kelas saya sendiri. Akan tetapi, yang menjadi masalah bagi saya adalah ceramah masih menjadi metode pengajaran yang dominan digunakan di jenjang pendidikan menengah dan atas. *Nah, sebentar lagi saya akan berceramah mengenai hal ini.*

Di universitas-universitas di Amerika Utara, lebih dari separuh dosen bidang STEM menghabiskan minimal 80 persen waktu mereka memberikan ceramah. Hanya sedikit di atas seperempat dosen yang memasukkan elemen interaktif, dan dosen yang mengajar dengan metode murni berpusat pada mahasiswa serta pembelajaran aktif adalah kurang dari seperlima. Di tingkat SMA, sepertinya separuh guru-guru menggunakan metode ceramah sepanjang waktu.[28] Ceramah tidak selalu merupakan cara belajar yang terbaik dan tidak cukup untuk menjadikan murid pemelajar sepanjang hayat. Orang yang menghabiskan seluruh tahun-tahunnya bersekolah dengan disuapi informasi dan tidak pernah diberi kesempatan untuk mempertanyakan informasi itu tidak akan mengembangkan kemampuan berpikir ulang sebagaimana dia butuhkan dalam kehidupannya kelak.

---

[28]Terdapat bukti bahwa anak-anak SMP meraih skor lebih tinggi dalam uji kompetensi matematika dan sains ketika guru lebih banyak menggunakan metode ceramah dibandingkan pembelajaran aktif. Dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah ceramah memang lebih efektif bagi pelajar muda atau apakah perbedaan skor itu disebabkan oleh penerapan cara belajar aktif yang tidak efektif.

MENERIMA PENGULANGAN

Semasa kuliah, hanya ada satu kelas yang membuat saya menyesal karena tidak mengikutinya. Kelas itu diajar oleh filsuf bernama Robert Nozick. Salah satu gagasannya menjadi terkenal berkat film *The Matrix*. Pada 1970-an, Nozick memperkenalkan eksperimen pikiran untuk mengetahui apakah seseorang akan bersedia memilih memasuki "mesin pengalaman" yang bisa memberikannya sensasi gembira yang tidak habis-habisnya, tetapi mereka tidak berada di dunia nyata.[29] Di ruang kelasnya, Nozick menciptakan versinya sendiri dari mesin pengalaman itu: dia bersikeras ingin mengajar kelas baru setiap tahunnya. "Saya berpikir melalui kelas-kelas yang saya ajar," katanya.

Nozick mengajar satu kelas tentang kebenaran; satu kelas tentang filosofi dan neurosains; satu kelas tentang Socrates, Buddha, dan Yesus; satu kelas tentang cara berpikir tentang berpikir; dan satu kelas

---

[29]Menurut prediksi Nozick, sebagian besar orang tidak akan memilih mesin karena kita sangat menghargai kemampuan bertindak dan eksistensi, bukan sekadar mengalami sesuatu, dan karena manusia tidak ingin membatasi pengalamannya menggunakan imajinasi dan simulasi buatan. Menurut filsuf dari generasi setelah Nozick, kalaupun manusia menolak mesin, alasannya bukanlah kedua hal tadi, melainkan karena bias *status quo*: kita akan harus meninggalkan realitas yang kita ketahui. Untuk mengetahui hal ini, para filsuf mengubah premis mereka dan melakukan suatu eksperimen. Bayangkan, Anda bangun pada suatu ketika dan mendapati bahwa kehidupan yang selama itu Anda jalani hanyalah pengalaman mesin yang Anda pilih bertahun-tahun sebelumnya. Sekarang, Anda diberikan pilihan untuk melepaskan diri dari mesin atau melanjutkan tidur Anda. Dalam skenario itu, 46 persen responden menyatakan mereka ingin kembali ke mesin. Setelah diberitahukan bahwa kehidupan "nyata" yang menanti mereka adalah kehidupan sebagai seniman kaya yang tinggal di Monaco, 50 persen responden masih memilih mesin. Sepertinya, banyak orang lebih memilih realitas virtual yang mereka kenal daripada harus memasuki realitas sungguhan yang tidak pernah mereka ketahui—atau mungkin mereka sekadar tidak suka seni, harta, secara prinsip-prinsip kedaulatan.

tentang Revolusi Rusia. Selama empat puluh tahun mengajar, hanya sekali dia mengajar kelas yang sama dua kali: yaitu kelas mengenai kehidupan yang berkualitas. "Menjelaskan tentang pengetahuan yang sudah mapan dan sudah terbukti, membuat mahasiswa tidak tahu rasanya melakukan kerja orisinal di bidang filosofi, menyaksikan prosesnya, dan belajar melakukannya sendiri," jelasnya. Sayang sekali, dia wafat karena kanker sebelum saya sempat mendaftar ke salah satu kelasnya.

Hal yang bagi saya sangat menginspirasi dari pendekatan Nozick adalah, dia tidak puas melihat mahasiswa belajar darinya. Dia ingin mereka belajar *bersamanya*. Setiap kali dia menangani topik baru, dia juga punya kesempatan untuk memikirkan ulang pengetahuan dia sebelumnya terhadap topik itu. Nozick adalah panutan luar biasa yang mencontohkan perubahan dalam metode mengajar—dan belajar—yang biasa kita ketahui. Saat saya mulai mengajar, saya ingin menerapkan beberapa prinsip yang dia gunakan. Saya sendiri tidak siap untuk "menyiksa" para mahasiswa dengan gagasan-gagasan saya yang belum teruji, jadi saya menetapkan parameter berikut: setiap tahun, saya menargetkan membuang 20 persen materi ajar dan menggantikannya dengan materi baru. Teorinya, jika saya berpikir tentang hal baru setiap tahun, maka kami bisa berpikir ulang bersama-sama.

Akan tetapi, dengan 80 persen materi yang sama, saya merasa hasil pengajaran kurang efektif. Saya mengajar kelas yang berlangsung satu semester tentang perilaku organisasi untuk mahasiswa junior dan senior. Saat saya menyajikan bukti-bukti penelitian, saya tidak memberikan para mahasiswa cukup waktu untuk berpikir ulang. Setelah bertahun-tahun mencoba memecahkan masalah ini, akhirnya saya terpikir untuk membuat tugas baru agar mereka bisa belajar berpikir ulang. Saya pun membagi mahasiswa ke dalam kelompok-kelompok kecil dan meminta mereka merekam semacam siniar atau pidato TED versi mini. Tugas mereka adalah mempertanyakan praktik

yang lazim terjadi, atau mengusung ide baru yang melawan pengetahuan yang sudah diterima, ataupun menyanggah prinsip-prinsip perilaku yang dibahas di kelas.

Saat proyek berjalan, saya menyadari suatu pola yang mengejutkan. Mahasiswa yang paling merasa kesulitan ternyata adalah mahasiswa pandai yang selalu meraih nilai A—merekalah mahasiswa perfeksionis. Ternyata, meskipun para perfeksionis lebih mungkin mengungguli kawannya secara akademis, kinerja praktik mereka tidak lebih baik dari rekan-rekannya yang lain. Hal ini sejalan dengan bukti dari beragam jenis industri yang menyatakan bahwa nilai bukanlah indikator terbaik dari kinerja seseorang di dunia kerja.

Pencapaian akademis di sekolah kerap menuntut penguasaan pemelajar terhadap cara-cara lama dalam berpikir. Sementara itu, orang yang ingin membangun karier yang berpengaruh membutuhkan cara-cara berpikir yang baru. Suatu penelitian klasik terhadap arsitek-arsitek ternama menunjukkan bahwa arsitek yang paling kreatif lulus dengan nilai rata-rata B. Teman-teman mereka yang meraih nilai A terlalu terpaku ingin memberikan jawaban yang benar sehingga tidak mau berisiko memikirkan ulang ajaran lama. Pola serupa didapati dalam suatu penelitian terhadap mahasiswa yang merupakan lulusan teratas di kelas mereka. "Para mahasiswa berprestasi belum tentu menjadi pemilik visi masa depan," ujar peneliti bidang pendidikan Karen Arnold. "Mereka, biasanya, masuk ke dalam sistem alih-alih menghadirkan hal-hal baru."

Itulah yang saya amati dari para mahasiswa berprestasi di kelas saya: mereka takut salah. Agar mereka mau mengambil risiko, saya pun memberikan bobot 20 persen untuk tugas akhir mereka. Dan, saya mengubah peraturannya: sekarang, mereka diberikan skor untuk berpikir ulang dan bukan untuk menggunakan cara-cara lama. Saya tadinya tidak yakin cara ini akan berhasil, hingga saya membaca hasil kerja dari tiga mahasiswa yang selalu mendapat nilai A—ketiganya bergabung dalam satu kelompok. Mereka membuat sesi TED mini dan berbicara tentang masalah pada acara-acara TED. Mereka me-

nyebutkan bahwa pidato TED berisiko membenarkan singkatnya kemampuan berkonsentrasi seseorang dan menjagokan pengetahuan dangkal yang dibuat mentereng daripada pengetahuan yang mendalam. Presentasi mereka dibuat dengan sangat baik sekaligus menghibur, sampai-sampai saya mainkan untuk ditonton seisi kelas. "Bagi yang berani menentang tren berbicara omong kosong dengan lancar," ujar mereka dengan wajah datar sementara kami semua tertawa, "maka berhentilah menonton video ini sekarang juga dan lakukan riset, seperti yang kami lakukan."

Sejak itu, saya menjadikan tugas tersebut bagian penting dari kelas saya. Tahun berikutnya, saya ingin lebih jauh berpikir ulang tentang konten dan format kelas. Dalam satu perkuliahan yang biasanya berlangsung tiga jam, saya menghabiskan waktu berceramah tidak lebih dari dua hingga tiga puluh menit. Sisanya, saya isi dengan pembelajaran aktif—mahasiswa harus belajar mengambil keputusan dalam situasi yang disimulasikan atau belajar bernegosiasi melalui permainan peran. Setelah itu, kami memberikan umpan balik, berdiskusi, berdebat, dan menjawab masalah. Dulu, saya salah karena menganggap silabus seakan dokumen itu adalah kontrak resmi: setelah selesai disusun pada September, maka silabus tidak dapat diubah lagi. Saya memutuskan sudah waktunya berubah dan meminta mahasiswa untuk memikirkan ulang sebagian dari struktur kelas yang mereka ikuti ini.

Pada silabus berikutnya, saya sengaja membiarkan satu kelas tanpa deskripsi kegiatan apa pun. Setelah semester kami berjalan separuhnya, saya meminta para mahasiswa bekerja dalam kelompok-kelompok kecil untuk membuat dan menawarkan ide mengisi kelas itu. Setelahnya, kami mengadakan pemungutan suara.

Salah satu ide yang paling disukai datang dari Lauren McCann. Dia menyarankan cara kreatif untuk membantu mahasiswa melihat pentingnya berpikir ulang sebagai keterampilan yang bermanfaat—dan yang telah mereka gunakan sejak memulai kuliah. Lauren memin-

ta teman-teman sekelasnya menulis surat yang ditujukan kepada diri mereka sendiri versi mahasiswa baru. Surat itu berisi informasi yang mereka andaikan mereka ketahui sejak awal. Dalam surat, para mahasiswa meminta diri muda mereka untuk bersikap terbuka terhadap berbagai pilihan jurusan dan tidak terburu-buru memilih jurusan yang menurut mereka paling pasti. Untuk tidak terlalu terobsesi pada nilai dan agar lebih berfokus menjalin pertemanan. Untuk menjajaki beragam kemungkinan karier dan tidak terlalu cepat memilih yang paling menjanjikan gaji atau prestise tertinggi.

Lauren mengumpulkan surat dari puluhan mahasiswa di kelas, kemudian memublikasikannya di situs bernama Dear Penn Freshmen. Dalam 24 jam, dearpennfresh.com telah mencatat lebih dari sepuluh ribu kunjungan dan terdapat sekitar enam sekolah lain yang memulai proyek mereka sendiri untuk membantu mahasiswa berpikir ulang tentang pilihan akademis, sosial, dan profesionalnya.

Praktik di atas bisa diterapkan di ranah lain kehidupan. Pada setiap persimpangan hidup—pekerjaan pertama, pernikahan yang kedua, atau hendak melahirkan anak ketiga—kita bisa berhenti sejenak dan bertanya, apa yang sekiranya ingin diketahui orang lain sebelum mereka melalui pengalaman itu. Usai mengalaminya sendiri, kita juga bisa berbagi pendapat kita kepada orang lain.

Salah satu cara terbaik untuk belajar adalah dengan mengajar—hal ini sudah dibuktikan berkali-kali. Namun, saya sendiri baru menyadari betapa luar biasa hal yang bisa diajarkan mahasiswa kepada temannya—dan kepada *saya*—setelah saya meminta mahasiswa yang mengisi kegiatan kelas melalui strategi silabus kosong tadi. Mereka berpikir ulang bukan hanya tentang apa yang sudah mereka pelajari, tetapi juga dari siapa mereka bisa belajar.

Pada tahun berikutnya, ide kesukaan para mahasiswa di kelas berkembang lagi dan membawa tindakan berpikir ulang ke tataran yang lebih tinggi: para mahasiswa mengadakan hari "*passion talks*". Pada hari itu, siapa pun bisa berbicara di hadapan kelas tentang sesuatu

yang mereka sukai. Kami belajar cara melakukan *beatbox*, mendesain bangunan yang menyatu dengan alam, dan menciptakan dunia yang lebih aman dari alergen. Sejak itu, berbagi tentang minat pribadi menjadi bagian dari partisipasi mahasiswa di kelas. Semua mahasiswa diberikan kesempatan berbicara sebagai cara memperkenalkan diri kepada teman-teman mereka. Tahun demi tahun, mereka melaporkan kepada saya bahwa kegiatan itu membuat rasa ingin tahu di kelas bertambah dan mereka menjadi lebih bersemangat untuk menyerap pengetahuan dari satu sama lain.

"Menulis adalah ~~komunikasi pencerahan penemuan~~ penulisan ulang."

www.CartoonCollections.com

KEAHLIAN DATANG DARI LATIHAN

Pada satu waktu, saya meminta beberapa pionir bidang pendidikan menyebutkan nama guru terbaik yang mereka tahu dalam mengajarkan berpikir ulang. Satu nama terus terdengar: Ron Berger. Ron adalah tipe orang yang, jika diundang makan malam, akan langsung memperhatikan bahwa kaki kursi makan tuan rumahnya rusak, kemu-

dian bertanya apakah di rumah itu tersedia peralatan bertukang, dan membetulkan kaki yang rusak di tempat.

Sebagian besar karier Ron didedikasikan untuk mengajar murid-murid SD di kawasan perdesaan Massachusetts. Perawat, tukang leding, dan petugas damkar di wilayah itu semuanya adalah mantan murid Ron. Pada musim panas atau pada akhir pekan, Ron menyambi sebagai tukang kayu. Ron mengabdikan dirinya untuk mengajarkan para muridnya etos menjadi manusia unggul. Dalam pengalaman Ron, penguasaan terhadap sesuatu hal ditentukan oleh kemampuan kita memperbarui cara berpikir secara terus-menerus. Kemampuan melakukannya secara langsung menjadi landasan filosofi mengajar Ron.

Ron ingin murid-murid mengalami senangnya menemukan ilmu pengetahuan, jadi dia tidak memulai kelas dengan memberikan informasi. Setiap tahun ajaran baru dibuka dengan masalah—pertanyaan yang bisa dijawab secara bertahap. Pendekatannya terdiri atas tiga tahap: berpikir-berdiskusi-melaporkan. Murid memulai dengan berpikir seorang diri, kemudian mendiskusikan gagasan mereka dalam kelompok kecil, lantas mempresentasikannya kepada seluruh kelas sehingga mereka bisa menjawab pertanyaan yang diajukan bersama-sama. Alih-alih langsung memberikan taksonomi hewan, misalnya, Ron meminta mereka membuat kategorisasi sendiri terlebih dahulu. Ada yang mengklasifikasikan hewan berdasarkan alamnya—di darat, air, atau udara; ada pula yang mengatur klasifikasi berdasarkan warna, atau ukuran, atau makanan. Inti pelajaran itu adalah, seorang ilmuwan selalu punya banyak pilihan dan pemikiran mereka dapat diterapkan pada situasi tertentu, tetapi tidak pada situasi lain.

Saat murid menghadapi masalah yang kompleks, sering kali mereka menjadi bingung. Sementara itu, dorongan alamiah seorang guru adalah menyelamatkan anak muridnya secepat mungkin, agar si anak tidak merasa tersesat atau tidak percaya diri pada kemampuannya. Akan tetapi, psikolog menemukan bahwa salah satu ciri utama seseorang yang berpikiran terbuka adalah caranya menanggapi kebi-

ngungan, yaitu dengan rasa ingin tahu dan minat. Seorang murid pernah mengungkapkan dengan amat baik: "Saya perlu waktu untuk bingung." Kebingungan adalah petunjuk bahwa ada hal baru untuk dipelajari atau masalah baru untuk dijawab.

Ron tidak ingin memberikan pelajaran sekadar untuk menghilangkan kebingungan itu. Dia ingin murid-muridnya menerima rasa bingung. Visi Ron adalah memiliki murid yang bisa memimpin proses belajarnya sendiri, sama seperti jika mereka melakukan kegiatan prakarya mandiri, atau *Do It Yourself* (DIY). Ron mulai mendorong murid-muridnya untuk berpikir seperti ilmuwan muda: mereka mengidentifikasi masalah, membuat hipotesis, dan merancang eksperimen untuk menguji hipotesis itu. Anak-anak kelas enam pergi ke lapangan, mendatangi rumah-rumah untuk menguji keberadaan gas radon. Anak kelas tiga membuat peta habitat hewan amfibi. Anak kelas satu harus merawat beberapa siput, kemudian menguji 140 jenis makanan untuk mengetahui makanan mana yang paling diketahui para siput—serta preferensi suhu, cahaya, kondisi lingkungan hewan ini.

Untuk pelajaran bertema arsitektur dan perekayasaan, Ron menugaskan murid-muridnya membuat cetak biru sebuah rumah. Guru-guru lain, yang mendengar bahwa dia meminta muridnya membuat minimal empat draf berbeda, memperingatkan Ron bahwa tugasnya berisiko membuat murid yang lebih muda kewalahan. Ron tidak setuju—dia sudah menguji konsep ini dengan anak TK dan anak kelas satu untuk pelajaran seni. Ron juga tidak meminta mereka sekadar menggambar sebuah rumah, tetapi berkata, "Kita akan membuat empat *versi* berbeda dari gambar sebuah rumah."

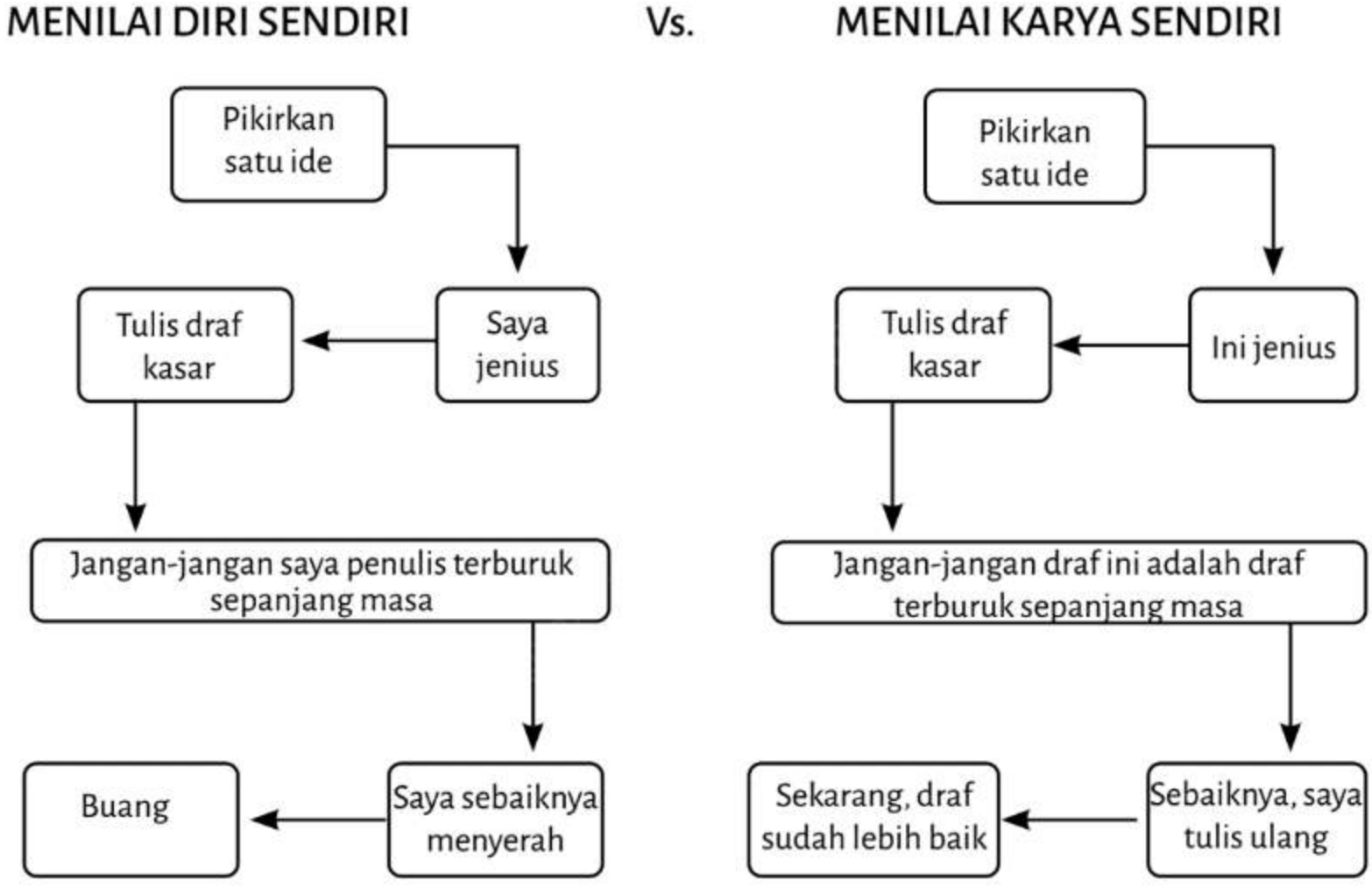
Ada pula murid yang memberikan hasil lebih dari yang diminta. Ada yang mengumpulkan delapan, bahkan sepuluh gambar. Para murid pun mendapatkan dukungan semangat dari teman-teman sekelas yang menyoraki mereka. "Kualitas didapatkan dari berpikir ulang, bekerja berulang kali, dan menyempurnakan hasil pekerjaan itu," ujar Ron. "Mereka perlu merasa dielu-elukan, bukan diejek, ketika mereka

harus melakukan sesuatu dari awal... Tak lama kemudian, mereka mengeluh jika saya meminta mereka membuat hanya satu versi dari sesuatu."

Ron ingin mengajarkan murid-muridnya untuk bersedia mengubah pemikiran mereka berdasarkan masukan dari orang lain, sehingga dia menjadikan kelasnya satu jaringan yang saling mengkritisi. Setiap pekan—terkadang bahkan setiap hari—seisi kelas akan melakukan satu sesi kritik. Salah satu format yang digunakan adalah format galeri: Ron memajang hasil kerja semua anak, menyuruh murid-murid mengamati pekerjaan teman-temannya, kemudian memfasilitasi diskusi. Anak-anak diminta menyebutkan hal positif dan alasannya dari karya yang mereka amati. Metode ini digunakan tidak hanya untuk kelas seni dan sains, tetapi juga untuk penugasan menulis. Mereka diminta mengevaluasi kalimat atau paragraf. Format lain adalah kritik mendalam: selama satu sesi, kelas akan membedah karya seorang atau sekelompok murid. Pembuat karya diberikan waktu menjelaskan tujuan dan kendala yang dialami, kemudian Ron membimbing kelas melakukan diskusi tentang kekuatan karya dan hal-hal yang bisa diperbaiki. Dia mendorong murid untuk memberikan masukan yang spesifik sekaligus disampaikan dengan sopan: kritiklah karya, bukan orangnya. Dia mengajarkan mereka untuk menghindari cara kritik yang berkhotbah atau menghakimi: misalnya, karena percakapan berisi pendapat subjektif, dan bukan penilaian objektif, maka anak-anak diminta untuk selalu berkata, "Menurut saya", dan bukan "Karya ini kurang baik." Dia mengajarkan muridnya untuk menunjukkan kerendahan hati dan rasa ingin tahu, serta cara memberikan saran dengan teknik bertanya, seperti "Saya ingin tahu, mengapa..." dan "Apakah kamu sudah mempertimbangkan..."

Kelas Ron pun tidak hanya mengkritik tugas. Setiap hari, mereka berdiskusi mengenai definisi unggul. Pada setiap proyek, mereka menyesuaikan kriteria tugas. Sambil berpikir ulang tentang pekerjaannya sendiri, mereka juga terus-menerus belajar untuk memikirkan

ulang standar kerjanya. Agar standar-standar itu dapat terus berkembang, Ron mengundang pakar dari luar sekolah dari waktu ke waktu. Arsitek dan ilmuwan dari komunitas setempat diminta datang dan memberikan masukan mereka, kemudian kelas akan mencoba menerapkan prinsip dan kosakata baru yang mereka pelajari dalam diskusi berikutnya. Meskipun para murid pada akhirnya lulus dan memasuki jenjang berikutnya dalam pendidikan mereka, tak jarang mereka kembali ke ruang kelas Ron dan meminta karyanya dikritik.



Begitu saya berkenalan dengan Ron Berger, saya langsung membayangkan kalau saja saya berkesempatan duduk di salah satu kelasnya. Pemikiran ini timbul bukan karena saya kekurangan guru yang luar biasa sepanjang hidup saya. Namun, karena saya tidak pernah mendapat kesempatan untuk berada di ruang kelas dengan budaya belajar yang luar biasa, dengan seisi ruangan penuh murid yang sibuk bertanya baik kepada dirinya sendiri maupun satu sama lain.

Hari-hari ini, Ron menghabiskan waktunya dengan menjadi pembicara, menulis, mengajar kelas untuk para calon guru di Harvard, dan menjadi konsultan sekolah-sekolah. Dia adalah kepala bidang aka-

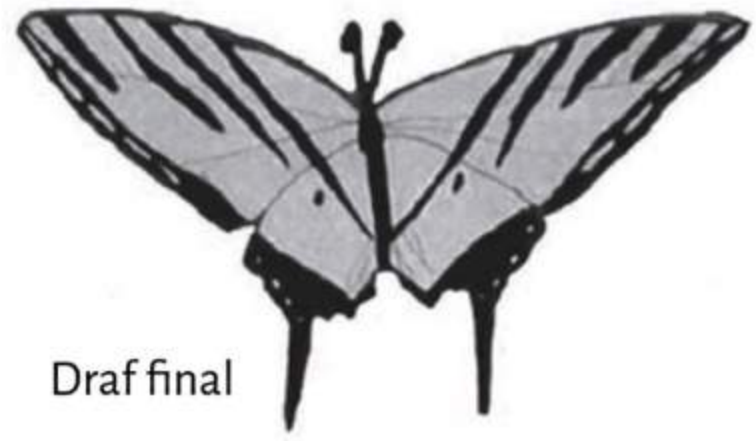
demik di EL Education, sebuah organisasi yang ingin memperbarui pengalaman belajar dan mengajar di sekolah. Ron dan rekan-rekannya telah bekerja sama dengan 150 sekolah dan menyusun kurikulum yang telah menjangkau jutaan murid.

Di salah satu sekolah tersebut di Idaho, seorang murid bernama Austin diberikan tugas untuk membuat gambar kupu-kupu yang diharapkan akurat secara ilmiah. Berikut adalah draf pertamanya:

Teman-teman sekelas Austin lantas membentuk kelompok kritik. Dalam dua ronde, mereka memberikan Austin saran untuk memperbaiki bentuk sayap. Austin menuruti saran itu dan kembali dengan draf kedua dan ketiganya. Kelompok kritik berkata, sayap kupu-kupu belum sejajar dan bentuknya kembali bulat. Austin tidak patah semangat. Pada revisi berikutnya, grup menyarankan agar Austin memberikan semacam pola pada sayap.

Draf kedua Draf ketiga Draf keempat Draf kelima

Pada draf keenam dan yang terakhir, Austin siap mewarnai kupu-kupunya. Saat Ron menunjukkan hasil akhir kupu-kupu itu, yang sudah diwarnai, kepada sebuah ruangan berisi murid-murid SD di Maine, mereka semua terkesiap melihat perkembangan serta gambar akhir Austin.



Draf final

Saya ikut terkesiap, karena Austin masih duduk di kelas satu SD ketika dia menggambar kupu-kupu tersebut.

Menyaksikan anak berusia enam tahun bermetamorfosis seperti itu membuat saya berpikir lagi tentang betapa cepat anak-anak mampu merasa nyaman dengan berpikir ulang dan memperbaiki pekerjaan mereka. Sejak itulah, saya mendorong anak-anak kami untuk membuat berbagai draf dari gambar mereka. Mereka selalu bersemangat setiap kali melihat gambar mereka dibingkai dan dipajang pada dinding, meskipun baru berupa draf pertama. Akan tetapi, mereka jauh lebih bangga melihat draf mereka yang keempat.

Tidak banyak dari kita yang cukup beruntung dapat belajar menggambar kupu-kupu bersama Ron Berger, atau menulis ulang buku ajar bersama Erin McCarthy. Akan tetapi, kita semua punya kesempatan untuk menyebarkan pengetahuan seperti mereka. Siapa pun yang kita berikan edukasi, kita bisa melakukannya dengan lebih rendah hati, menunjukkan rasa ingin tahu yang lebih besar, dan memperkenalkan anak-anak di dalam kehidupan kita dengan rasa gembira karena mendapatkan pengetahuan.

Saya percaya, guru yang baik mampu memperkenalkan gagasan-gagasan baru. Namun, guru yang hebat adalah guru yang mengajarkan cara-cara berpikir baru. Menyerap pengetahuan guru boleh jadi membantu kita dalam menjawab tantangan pada suatu waktu, tetapi memahami cara berpikir seorang guru akan membantu kita menghadapi tantangan dalam sepanjang kehidupan kita. Pada akhirnya, pendidikan bermakna lebih dari informasi yang dikumpulkan di dalam

benak kita. Pendidikan adalah kebiasaan yang kita tanamkan saat kita merevisi karya dan keterampilan yang kita bangun untuk dapat belajar tanpa mengenal akhir.

Bab 10

Bukan Begitu Caranya

Membangun Budaya Belajar di Tempat Kerja

□ □ □

Kalau bukan gara-gara manusia... bumi sudah menjadi surga bagi para insinyur.

—KURT VONNEGUT

Sebagai penggemar berat olahraga menyelam dengan peralatan SCUBA, Luca Parmitano tak asing dengan risiko tenggelam. Dia hanya tidak tahu bahwa tenggelam dapat dialaminya di luar angkasa. Nama Luca tercatat sebagai astronaut termuda dalam sejarah yang melakukan perjalanan panjang untuk mengunjungi Stasiun Luar Angkasa Internasional. Pada Juli 2013, astronaut asal Italia berusia 36 tahun ini menyelesaikan langkah-langkah pertamanya di antariksa, menghabiskan enam jam menjalankan eksperimen, memindahkan peralatan, dan menyiapkan sumber listrik serta kabel data. Sepekan kemudian, Luca dan seorang astronaut lain bernama Chris Cassidy kembali bersiap untuk keluar dari pesawat kedua kalinya. Mereka hendak melanjutkan pekerjaan dan melakukan pemeliharaan terhadap pesawat. Dari dalam ruangan kedap udara, Luca dan Chris dapat melihat Bumi, 400 kilometer jauhnya di bawah mereka.

Setelah sekitar empat puluh menit di luar angkasa, Luca merasakan sesuatu yang aneh: bagian belakang kepalanya terasa basah. Dia tidak tahu dari mana sumbernya. Basah yang dimaksud bukan sekadar tetesan kecil yang mengganggu; cairan dapat menimbulkan korslet pada kabel mikrofon atau pengeras suara di telinga Luca, sehingga merusak alat komunikasinya. Luca melaporkan hal ini kepada pusat kendali pesawat di Houston, sementara Chris bertanya apakah Luca berkeringat. "Iya, berkeringat," jawab Luca, "tapi rasanya ada air yang banyak sekali. Airnya tidak ke mana-mana, hanya diam di kepala saya. Asal tahu saja." Dan, Luca pun kembali bekerja.

Karina Eversley, perwira yang bertanggung jawab atas misi-misi di luar pesawat, langsung sadar ada sesuatu yang salah. *Ini tidak normal*, pikirnya. Apakah sekarang air bertambah banyak? Luca tidak bisa membedakan. Apakah Luca yakin cairan itu air? Luca menjulurkan lidahnya untuk mencecap beberapa butir air yang mengambang-ngambang di helmnya dan dia merasakan logam.

Pusat kendali pesawat memutuskan untuk menghentikan kegiatan Luca lebih cepat dari yang seharusnya. Luca dan Chris pun berpisah; masing-masing harus berjalan kembali mengikuti arah tali yang mengikat mereka ke pesawat dan yang memiliki jalur berbeda. Luca, yang seharusnya berjalan memutari antena, melompat dan berguling ke depan. Tiba-tiba saja, dia tidak bisa melihat dengan jelas ataupun bernapas melalui hidung—butiran cairan berukuran besar menghalangi mata dan mengisi lubang hidungnya. Cairan masih terus keluar dan Luca bisa-bisa tenggelam jika cairan itu mencapai mulutnya. Satu-satunya harapan Luca adalah cepat-cepat kembali ke ruangan kedap udara. Matahari telah terbenam dan Luca pun dikelilingi kegelapan total. Hanya sorot cahaya tipis dari lampu yang ada di kepalanya yang membimbing langkahnya. Tak lama kemudian, alat komunikasinya mati. Luca tidak bisa mendengar suara dirinya sendiri atau siapa pun.

Dengan bergerak berdasarkan ingatan dan dengan merasakan ketegangan pada tali, Luca berhasil mencapai pintu bagian luar dari

ruang kedap udara. Akan tetapi, bahaya masih mengintai: Luca belum dapat membuka helmnya. Dia masih harus menunggu sampai Chris menutup pintu dan mengembalikan tekanan ke ruangan itu. Selama beberapa menit kesunyian yang menyiksa, Luca tak tahu apakah dia akan selamat. Setelah situasi akhirnya aman bagi Luca untuk melepaskan helmnya, tumpahlah hampir seratus liter air, tetapi Luca hidup. Berbulan-bulan setelahnya, insiden ini dijuluki "malfungsi seragam paling mengerikan dalam sejarah NASA".

Penjelasan teknis segera menyusul setelah peristiwa itu. Para insinyur yang merancang pakaian astronaut melacak asal kebocoran, yaitu kipas/pompa/separator, kemudian mengganti komponen yang rusak. Mereka juga menambahkan selang bantu bernapas, seperti snorkel, dan bantalan yang mampu menyerap air di dalam helm. Namun demikian, kesalahan terbesar dalam peristiwa ini bukanlah kesalahan teknis, melainkan manusia.

Sekembalinya Luca dari misi luar angkasanya sepekan sebelum peristiwa tersebut terjadi, dia melihat terdapat beberapa butiran air di dalam helmnya. Dia dan Chris berasumsi terdapat kebocoran dalam kantung air minum yang ada pada pakaian mereka. Kru di Houston setuju. Agar aman, mereka menukar kantung lama dengan kantung baru dan masalah pun dianggap selesai.

Insinyur kepala di pesawat luar angkasa itu adalah Chris Hansen dan dia memimpin investigasi terhadap pakaian Luca. "Kejadian adanya air dalam jumlah kecil di dalam helm dianggap normal," kata Chris kepada saya. Bagi para astronaut di stasiun luar angkasa, "Yang mereka pahami adalah terdapat kebocoran pada kantung minum, dan hal ini diterima sebagai alasan yang masuk akal tanpa ada yang melakukan investigasi lebih jauh."

Pengalaman mengerikan yang dialami Luca bukanlah kegagalan pertama NASA dalam berpikir ulang dan yang terbukti fatal. Pada 1986, pesawat ulang-alik *Challenger* meledak akibat analisis yang luar biasa dangkal terhadap risiko kegagalan sebuah gasket melingkar bernama

cincin O. Meskipun risiko ini telah diidentifikasi sebagai kendala saat peluncuran, NASA sebenarnya pernah mengatasi risiko yang sama dalam misi-misi antariksa sebelumnya tanpa timbul masalah lebih jauh. Namun, pada hari peluncuran *Challenger*, ketika suhu lebih dingin dari biasanya, cincin O yang menyegel engsel pendorong roket putus. Gas panas pun terbakar di dalam tangki bahan bakar dan ketujuh astronaut *Challenger* kehilangan nyawa mereka.

Pada 2003, giliran pesawat ulang-alik *Columbia* yang meledak berkeping-keping. Permasalahannya serupa. Setelah meluncur, tim di lapangan melihat busa yang jatuh dari pesawat. Namun, sebagian besar dari mereka berasumsi hal itu bukan masalah besar karena pernah terjadi sebelumnya tanpa diikuti peristiwa lain. Mereka gagal menimbang ulang asumsi mereka dan malah melanjutkan diskusi tentang rencana perbaikan terhadap pesawat untuk menurunkan interval waktu perbaikan hingga pesawat siap bagi misi berikutnya. Jatuhnya busa-busa tadi sebenarnya amat penting: kerusakan pada tepi utama sayap pesawat menyebabkan gas panas bocor dan masuk ke dalam sayap saat pesawat memasuki atmosfer ketika kembali ke bumi. Sekali lagi, tujuh astronaut kehilangan nyawa mereka.

Berpikir ulang bukan keterampilan orang perseorangan saja. Berpikir ulang juga merupakan kemampuan kolektif dan sangat bergantung pada budaya organisasi. NASA telah sejak lama menjadi contoh terbaik dari budaya kinerja: eksekusi tugas tanpa cela adalah nilai yang utama. NASA, meskipun telah mencapai banyak keberhasilan luar biasa, tak lama kemudian dimangsa oleh siklus kepercayaan diri yang berlebihan. Seiring dengan bertambahnya kebanggaan terhadap standar prosedur operasional NASA, seiring bertambahnya keyakinan pegawai terhadap kegiatan rutin di organisasi ini, dan semakin sering keputusan yang mereka ambil terbukti berhasil berdasarkan data capaian, NASA pun melewatkan peluang untuk berpikir ulang.

Tindakan berpikir ulang sendiri lebih mungkin terjadi di tengah budaya pemelajar yang mengutamakan pertumbuhan dan menjadikan

siklus berpikir ulang sebagai bagian dari rutinitas. Budaya ini memiliki norma bahwa anggotanya harus tahu apa-apa saja yang mereka tidak tahu, kritis terhadap praktik yang berlaku, dan punya rasa ingin tahu terhadap cara-cara baru. Bukti menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya pemelajar menjadi lebih inovatif dan lebih jarang membuat kesalahan. Saya telah mempelajari dan memberikan nasihat seputar perubahan di NASA dan Gates Foundation. Dari pengalaman ini, saya mencatat bahwa resep untuk menciptakan budaya pemelajar adalah rasa aman secara psikologis dan akuntabilitas—masing-masing dalam takaran yang pas.

KARENA BERBUAT SALAH, SAYA BELAJAR

Bertahun-tahun lalu, Amy Edmondson, mantan insinyur yang banting setir menjadi profesor ilmu manajemen, tertarik mempelajari cara mencegah kesalahan di bidang medis. Dia pun mengunjungi sebuah rumah sakit, kemudian mewawancarai staf tentang keamanan psikologis yang mereka dapatkan dari timnya—bisakah mereka mengambil risiko tanpa ditegur? Setelah itu, dia mengumpulkan data tentang kesalahan medis yang pernah dibuat setiap tim rumah sakit, mencatat akibat-akibat serius seperti pemberian dosis yang fatal atau pemberian obat yang salah. Dia terkejut bahwa semakin seseorang merasa aman secara psikologis, semakin tinggi pula tingkat kekeliruannya.

Ternyata, rasa aman secara psikologis mengakibatkan seseorang merasa terlena. Saat tim saling memercayai secara absolut, anggotanya mungkin tidak lagi merasa perlu menyanggah rekan mereka atau memeriksa ulang pekerjaannya sendiri.

Akan tetapi, Edmondson juga segera menyadari adanya keterbatasan besar dalam datanya: semua kesalahan itu dilaporkan sendiri oleh si pembuat kesalahan. Untuk mendapatkan pengukuran yang bebas dari

bias, dia pun mengutus pengamat rahasia ke unit-unit rumah sakit. Dia melakukan analisis data sekali lagi dan kali ini hasilnya terbalik: tim yang secara psikologis merasa aman *melaporkan* lebih banyak kesalahan, padahal jumlah kesalahan yang mereka *lakukan* lebih sedikit. Dengan mengakui kesalahannya, mereka dapat belajar dari kesalahan itu dan tidak mengulanginya lagi di kemudian hari. Sementara itu, di tim yang tidak merasa aman, anggotanya menutup-nutupi kesalahan agar tidak dihukum. Akibatnya, akar masalah kesalahan sulit dikenali dan langkah pencegahan agar kesalahan yang sama tidak berulang sulit ditentukan. Dan, mereka terus saja mengulangi kesalahan serupa.

Sejak itu, penelitian Edmondson di bidang rasa aman secara psikologis berkembang pesat. Suatu ketika, saya pernah terlibat dalam suatu penelitian di Google. Kegiatan itu bertujuan mengetahui faktor-faktor yang membedakan tim-tim dengan kinerja tinggi dan kesejahteraan yang baik. Kami menemukan bahwa faktor terpenting bukanlah siapa saja yang menjadi anggota tim atau seberapa penting pekerjaan mereka. Yang terpenting adalah rasa aman secara psikologis.

Dalam beberapa tahun terakhir, keamanan psikologis menjadi istilah yang banyak disebut di banyak tempat kerja. Pentingnya hal ini mungkin dipahami oleh banyak pemimpin, tetapi tidak banyak yang memahami maksud dan cara menciptakannya. Edmondson menemukan bahwa rasa aman secara psikologis tidak sama dengan pelonggaran standar, atau menciptakan rasa nyaman bagi semua orang, atau menjadi orang yang ramah dan mengiyakan pendapat orang lain, atau bahkan bermurah hati dengan pujian. Psikologi keselamatan berarti menumbuhkan iklim saling menghormati, saling percaya, dan keterbukaan; di tengah iklim ini, siapa pun bisa mengemukakan kritik atau saran tanpa takut diserang. Inilah landasan bagi budaya belajar.

Dalam budaya kerja yang mengutamakan kinerja tinggi, penekanan pada hasil kerja sering kali melupakan keamanan psikologis. Setiap

kali kita menyaksikan rekan kerja menanggung konsekuensi dari suatu kegagalan atau kesalahan, kita menjadi merasa harus membuktikan kompetensi dan melindungi karier kita sendiri. Kita beradaptasi dengan membatasi perkembangan diri melalui perilaku kita, seperti memilih tidak berpendapat dibandingkan harus bertanya atau menyampaikan suatu isu. Terkadang, hal ini disebabkan oleh dinamika kekuasaan: kita segan mempertanyakan para atasan. Tekanan untuk mengikuti pihak yang berkuasa adalah tekanan nyata, dan mereka yang berani menjadi berbeda menghadapi risiko besar. Dalam lingkungan dengan budaya kinerja, kita juga memilih tidak menonjol saat berhadapan dengan para pakar yang sepertinya tahu segala hal—khususnya jika kita kurang percaya pada kemampuan diri.

KEAMANAN PSIKOLOGIS

Ada, jika kita...	Tidak ada, jika kita...
Melihat kesalahan sebagai kesempatan belajar	Melihat kesalahan sebagai ancaman terhadap pekerjaan
Mau mengambil risiko, tidak takut gagal	Tidak mau mengganggu kestabilan
Mau mengungkapkan pendapat dalam rapat	Tidak mau menyatakan ide apa pun
Bersedia secara terbuka berbicara soal kendala yang dihadapi	Hanya menceritakan hal-hal yang menjadi kekuatan kita
Percaya pada rekan kerja dan atasan	Takut pada rekan kerja dan atasan
Mengambil risiko, dan diapresiasi	Mengambil risiko, kemudian dihukum

Di NASA, kurangnya keamanan psikologis merupakan masalah yang sudah berlangsung lama. Sebelum *Challenger* diluncurkan, beberapa insinyur pernah menyampaikan indikasi adanya masalah, tetapi pendapat mereka dibungkam oleh para manajer; sebagian lain diabaikan, sehingga akhirnya tak mau bersuara. Setelah *Columbia* lepas landas, seorang insinyur meminta foto-foto yang lebih jelas agar

dapat memeriksa kerusakan pada sayap, tetapi tidak ditanggapi oleh manajernya. Dalam suatu pertemuan penting untuk mengevaluasi keadaan pesawat ulang-alik setelah lepas landas, insinyur yang sama tidak berkata apa-apa.

Ellen Ochoa diangkat sebagai wakil direktur operasi kru penerbangan sekitar satu bulan sebelum *Columbia* diluncurkan. Pada 1993, Ellen mengukir sejarah sebagai perempuan keturunan Latin pertama yang berada di luar angkasa. Namun, kini, di posisi manajerial, penerbangan pertama yang dia awasi berakhir dengan tragedi. Setelah menyampaikan kabar duka itu kepada kru stasiun luar angkasa dan menenangkan anggota keluarga dari para astronaut yang gugur, Ellen bertekad mencari cara agar dia dapat, secara pribadi, mencegah bencana semacam itu terulang di kemudian hari.

Ellen mengakui bahwa budaya kinerja tinggi di NASA telah mengikis keamanan psikologis. "Para pegawai di sini bangga terhadap keahlian dan keunggulan mereka di bidang teknik," katanya kepada saya. "Mereka takut keahlian mereka dipertanyakan dengan cara yang membuat mereka malu. Ada rasa takut dianggap sebagai orang bodoh, atau dipandang mengajukan pertanyaan yang remeh-temeh, atau dianggap tidak tahu apa-apa." Untuk melawan masalah ini dan mengarahkan budaya kerja ke arah budaya belajar, Ellen mulai membawa-bawa kartu catatan berukuran 8 X 13 sentimeter di sakunya. Pada kartu itu, tertulis pertanyaan untuk diajukan di setiap peristiwa peluncuran dan yang terkait dengan keputusan operasional yang penting. Antara lain:

- Apa alasan bagi asumsi Anda? Mengapa menurut Anda asumsi itu benar? Apa yang dapat terjadi jika asumsi Anda keliru?
- Seberapa tinggi tingkat kepastian analisis Anda?
- Saya paham poin-poin baik dalam rekomendasi Anda. Lalu, apa saja kelemahan rekomendasi itu?

Namun begitu, sepuluh tahun kemudian, pelajaran yang sama perihal kemampuan berpikir ulang kembali hadir dalam konteks kebocoran baju astronaut. Para petugas pengendali penerbangan adalah orang-orang pertama yang melihat butiran-butiran air di dalam helm Luca Parmitano, dan mereka membuat dua asumsi yang salah: satu, penyebabnya adalah kantung minum dan, dua, kebocoran air tidak akan berdampak serius. Baru pada misi Luca yang kedualah, ketika nyawanya sungguhan terancam, mereka mulai mempertanyakan kebenaran asumsi itu.

Seseorang bernama Chris Hansen belakangan ditunjuk memimpin unit yang mengawasi kegiatan astronaut di luar pesawat. Chris memperkenalkan aturan untuk bertanya seperti Ellen: "Yang perlu ditanya hanya, 'Bagaimana Anda tahu kantung minumnya bocor?' Dan jawabannya pasti, 'Karena ada yang bilang begitu.' Itu saja sudah menjadi indikasi ada yang salah. Cuma butuh sepuluh menit untuk bertanya, tetapi tidak ada yang melakukannya. Sama halnya dengan *Columbia*. Orang-orang Boeing datang dan berkata, 'Ini busa, dan rasanya kami tahu apa fungsinya.' Kalau saja ada yang bertanya lebih lanjut, dari mana mereka tahu, pasti tidak ada yang bisa menjawab pertanyaan ini."

Tahunya bagaimana? adalah pertanyaan yang perlu lebih sering kita ajukan, baik kepada diri sendiri maupun orang lain. Pertanyaan ini besar dampaknya karena sangat apa adanya. Pertanyaan ini tidak bermaksud menghakimi siapa-siapa—pertanyaan ini menyiratkan keraguan dan rasa ingin tahu, tetapi tidak membuat orang yang ditanya defensif. Ellen Ochoa tidak takut bertanya, tetapi dia adalah seorang astronaut dengan gelar doktor di bidang teknik, serta menjabat posisi kepemimpinan senior. Bagi banyak orang, di begitu banyak tempat bekerja, pertanyaan itu sama dengan intimidasi. Menciptakan rasa aman secara psikologis memang lebih mudah diucapkan dibandingkan dilakukan, jadi saya pun mencaritahu bagaimana para pemimpin bisa menciptakan keadaan itu.

MERASA AMAN DI HADAPAN PASANGAN GATES

Saat pertama kali saya menginjakkan kaki di kantor Gates Foundation, para pegawai sedang berkasak-kusuk tentang evaluasi strategi tahunan. Pada kegiatan ini, tim-tim dari semua program yang dinaungi yayasan akan bertemu dengan para ketua—Bill dan Melinda Gates. CEO akan menyampaikan laporan kemajuan tentang pelaksanaan kegiatan, kemudian menerima masukan. Meskipun Gates Foundation mempekerjakan para ahli terbaik di dunia dengan bidang kerja mulai dari pemberantasan penyakit hingga penciptaan kesetaraan pendidikan, mereka sering kali merasa terintimidasi oleh pengetahuan Bill yang rasanya begitu luas dan mendalam. Bagaimana jika Bill Gates mengenali kelemahan yang fatal dalam pekerjaan saya? Apakah saya akan kehilangan pekerjaan?

Beberapa tahun yang lalu, jajaran pemimpin di Gates Foundation menghubungi saya. Mereka ingin tahu apakah saya bisa membantu mereka membangun rasa aman secara psikologis. Yang mereka khawatirkan, tekanan bagi para pegawai untuk menghasilkan analisis yang ketat justru membuat mereka enggan mengambil risiko. Sering kali, mereka terjebak pada strategi-strategi lama yang, meski terbukti berhasil, hanya menghasilkan kemajuan setahap demi setahap ketimbang melakukan terobosan yang akan menciptakan dampak lebih signifikan terhadap masalah-masalah tersulit di dunia.

Bukti-bukti yang ada tentang proses menciptakan keamanan psikologis menjadi titik tolak kami ketika itu. Saya tahu, mengubah budaya di keseluruhan organisasi adalah proses yang sulit, tetapi mengubah budaya pada skala tim lebih mungkin dilakukan. Kami memulai dengan mencontohkan nilai-nilai apa saja yang ingin dibina, kemudian mengidentifikasi dan memuji mereka yang menerapkannya serta membangun para "sekutu" yang turut berkomitmen menghadirkan perubahan.

Saran umum yang diberikan kepada para manajer untuk dapat membangun keamanan psikologis adalah memperlihatkan keterbu-

kaan dan bersikap inklusif. Minta masukan untuk memperbaiki diri, dan orang lain pun akan merasa lebih aman sehingga lebih mau mengambil risiko. Untuk menguji keefektifan rekomendasi ini, saya melakukan suatu eksperimen bersama Constantinos Coutifaris, seorang mahasiswa program doktoral. Di beberapa perusahaan, kami secara acak menugasi manajer untuk meminta tim mereka memberikan kritik yang membangun. Satu pekan setelahnya, tim mereka melaporkan tingkat keamanan psikologis yang lebih tinggi. Namun begitu, sesuai dugaan kami, keadaan ini tidak bertahan lama. Beberapa manajer tidak berkenan dengan masukan yang mereka terima, sehingga kemudian bersikap defensif. Ada pula yang merasa masukan yang didapatkannya tidak bermanfaat atau merasa tidak berdaya untuk melakukan apa pun; orang-orang ini lantas enggan meminta masukan di kemudian hari dan tim mereka pun berhenti memberikannya.

Terdapat satu kelompok manajer yang mengambil pendekatan berbeda. Dampak dari pendekatan ini tidak terlalu terasa pada pekan pertama, tetapi ternyata mampu mempertahankan peningkatan keamanan psikologis selama setahun penuh setelahnya. Kepada sekelompok manajer ini, kami tidak menyuruh mereka meminta masukan, tetapi secara acak meminta mereka berbagi pengalaman tentang menerima masukan dan tentang target pengembangan diri yang mereka miliki. Kami menyarankan agar mereka bercerita kepada timnya tentang manfaat kritik membangun yang mereka rasakan, kemudian menyebutkan hal-hal yang sedang mereka upayakan perbaikannya.

Dengan mengakui ketidaksempurnaan dirinya sendiri, para manajer sekaligus memperlihatkan bahwa mereka sanggup dikritik—serta memberikan pernyataan terbuka bahwa mereka akan selalu terbuka terhadap masukan. Mereka memperlihatkan bahwa memiliki kelemahan adalah manusiawi, sehingga tim mereka pun lebih nyaman bercerita tentang kesulitan yang dihadapinya. Para karyawan juga belajar memberikan masukan yang berguna, karena tahu manajer mereka sedang berusaha menjadi orang yang lebih baik.

Hal ini memotivasi para manajer untuk mencari cara-cara yang akan mempertahankan keterbukaan ini: mereka mulai mengadakan acara *ngobrol* santai dan mempersilakan bawahan bertanya apa saja, melakukan pertemuan individual per minggu dan meminta kritik yang membangun, dan mengagendakan pertemuan bulanan sebagai wadah bagi anggota tim untuk saling berbagi tentang kemajuan dan target pertumbuhannya.

Upaya menciptakan keamanan psikologis tidak bisa dilakukan satu kali, dan bukan pula sekadar tugas lain pada daftar pekerjaan kita. Saat membicarakan kelemahan, banyak manajer dalam eksperimen kami yang merasa kikuk dan gugup pada awalnya. Sebagian anggota tim terkejut melihat mereka dalam posisi rentan dan tak yakin bagaimana harus menanggapi. Ada pula yang skeptis: mereka curiga manajernya sedang meminta dipuji atau memancing komentar yang positif. Setelah beberapa waktu—setelah manajer berulang kali menunjukkan kerendahan hati dan keinginan belajar—barulah dinamika hubungan mereka dan timnya berubah.

Di Gates Foundation, saya ingin melangkah lebih jauh lagi. Alih-alih hanya meminta manajer bersikap terbuka kepada timnya sendiri tentang pengalaman manajer menerima kritik, kami ingin tahu apa yang akan terjadi jika para pemimpin di posisi senior bercerita tentang pengalaman mereka di hadapan seluruh organisasi. Saya langsung teringat, ada satu cara yang sangat berkesan yang bisa membantu saya mewujudkan ide ini.

Beberapa tahun yang lalu, salah seorang mahasiswa MBA di Wharton memutuskan membuat sebuah video untuk pertunjukan komedi tahunannya. Dia terinspirasi segmen "Mean Tweets" di acara *Jimmy Kimmel Live!* Pada segmen itu, para figur publik diminta membacakan isi cuitan yang bernada miring tentang dirinya. "Mean Tweets" versi kami adalah "Mean Reviews", dan kami meminta para dosen membacakan komentar pedas dari lembar evaluasi kelas mereka. "Kelas ini bisa jadi kelas terburuk yang pernah saya ikuti,"

seorang dosen membaca. Wajahnya lesu sesaat, tetapi lalu berkata, "Bisa diterima." Ada pula yang membacakan komentar "Dosen ini baj*ngan. Tapi, baj*ngan yang keren," lalu menambahkan sambil menyengir: "Manis juga." Salah satu komentar yang saya dapatkan adalah, "Bapak mengingatkan saya pada *Muppet*." Dan, komentar yang paling luar biasa didapatkan oleh seorang dosen muda: "Dosen ini gayanya seolah paling paham budaya pop, padahal diam-diam dia pikir Ariana Grande adalah nama jenis huruf di Microsoft Word."

Saya membuat suatu tradisi menampilkan video itu di kelas pada setiap musim gugur dan tindakan ini ibarat membuka pintu bendungan. Para mahasiswa kelihatan lebih nyaman menyampaikan kritik dan saran setelah mereka tahu bahwa, meskipun saya menganggap pekerjaan saya serius, tetapi saya tidak menganggap diri saya terlalu serius.

Video itu saya kirimkan kepada Melinda Gates disertai pertanyaan apakah menurutnya kegiatan serupa bisa membantu membangun rasa aman secara psikologis di organisasinya. Melinda bukan hanya setuju, dia juga menantang seluruh jajaran pemimpin eksekutif untuk ikut serta, bahkan menunjuk dirinya sendiri untuk menjadi yang pertama duduk di kursi panas. Timnya mengumpulkan kritik dari survei karyawan, kemudian mencetaknya di atas kartu. Setelah itu, Melinda membacakan setiap kritik di depan kamera, dan reaksinya direkam secara langsung. Di antara kritik yang dia bacakan, terdapat satu kritik yang menyebutnya seperti *Mary F***ing Poppins*—pertama kalinya Melinda terdengar mengucapkan umpatan kasar—kemudian Melinda menjelaskan bahwa dia sedang berupaya agar bisa lebih memperlihatkan sisi dirinya yang tidak sempurna.

Untuk menguji dampak dari penampilan Melinda, kami secara acak mengelompokkan beberapa pegawai untuk menonton Melinda menghadapi komentar-komentar pedas; kelompok lain untuk menonton video Melinda berbicara tentang budaya kerja yang dia ingin ciptakan, tetapi dengan istilah-istilah umum; dan ada kelompok ketiga yang murni berperan sebagai kelompok kontrol. Kelompok per-

tama kemudian menunjukkan minat belajar yang lebih tinggi—mereka terinspirasi untuk mengenali kelemahan dirinya sendiri dan berupaya mengatasinya. Hingga tahap tertentu, jarak di antara mereka dengan Melinda pun berkurang—mereka lebih mungkin menghubungi Melinda atau pejabat senior lain untuk menyatakan kritik dan pujian. Seorang karyawan berkomentar:

> Di video itu, Melinda melakukan sesuatu yang tadinya belum pernah saya lihat selama ini: dia menjadi dirinya apa adanya. Yang paling berkesan bagi saya adalah ketika Melinda berkata, "Saya hadir di begitu banyak rapat yang membicarakan hal-hal yang tidak saya ketahui." Saya sampai harus menuliskan kata-katanya, saking saya terkejut dan senang mendengar dia terus terang. Selain itu, ketika Melinda tertawa, tertawa yang benar-benar tertawa, dan menjawab komentar-komentar yang sulit, dia kembali bersikap apa adanya, dan saya tidak melihat ada yang kurang dari Melinda Gates. Malahan saya melihatnya sebagai jauh lebih utuh.

Butuh rasa percaya diri dan kerendahan hati untuk mengakui bahwa kita tidak pernah berhenti berkembang. Hal ini menunjukkan kita lebih peduli terhadap kemajuan diri, ketimbang membuktikan diri.[30] Jika bisa menyebar ke seluruh organisasi, cara pandang ini akan

---

[30]Bercerita tentang kelemahan diri sendiri boleh jadi berisiko jika kita belum menunjukkan kompetensi kita. Dalam penelitian-penelitian terhadap pengacara dan guru yang sedang mencari pekerjaan, bersikap apa adanya meningkatkan peluang mereka mendapatkan posisi jika mereka berada di persentil ke-90, atau lebih tinggi, dalam hal kompetensi. Sebaliknya, jika mereka dianggap kurang kompeten, bersikap terlalu apa adanya bisa merugikan. Pengacara yang level kompetensinya berada pada atau kurang dari persentil ke-50—dan guru pada persentil ke-25—justru mendapatkan hasil lebih buruk jika bersikap terus terang. Eksperimen menunjukkan, mereka yang belum membuktikan kompetensinya akan kurang dihormati apabila mengakui kelemahan. Dalam hal ini, mereka bukan saja tampak tidak kompeten, tetapi juga tampak tidak percaya diri.

memberikan anggota organisasi rasa merdeka dan keberanian untuk angkat bicara.

Akan tetapi, cara pandang saja tidak cukup untuk mentransformasi suatu budaya. Keamanan psikologis dapat menghilangkan rasa takut seseorang untuk mengritik otoritas, tetapi bukan berarti memotivasi seseorang untuk mempertanyakan otoritas. Untuk membangun budaya belajar, kita juga perlu menciptakan akuntabilitas, tetapi akuntabilitas yang spesifik—akuntabilitas yang membuat seseorang mau berpikir ulang tentang praktik yang dia terapkan di tempat kerjanya.

YANG TERBURUK DARI "PRAKTIK TERBAIK"

Dalam budaya kinerja, pengikutnya acap kali sangat lekat dengan yang disebut "praktik terbaik". Risikonya adalah, begitu suatu cara dideklarasikan sebagai yang terbaik, cara itu membeku dan tidak berkembang. Kita menjadi sibuk mempromosikan keuntungannya dan berhenti mempertanyakan kelemahannya, tak lagi ingin tahu mengenai kekurangannya dan apa yang bisa diperbaiki. Pembelajaran organisasi

seharusnya merupakan sesuatu yang terjadi berkesinambungan, tetapi label "praktik terbaik" menyiratkan akhir dari proses itu. Barangkali, istilah yang lebih baik adalah "praktik yang lebih baik".

Di NASA, tim-tim kerja rutin melakukan evaluasi, baik setelah pelatihan simulasi maupun peristiwa operasional yang penting. Namun, budaya kinerja, yang menuntut pertanggungjawaban seseorang terhadap *hasil* kerja, kerap menghalangi karyawan dari mencari cara, atau praktik, yang lebih baik. Setiap kali jadwal peluncuran mengalami penundaan, NASA harus menghadapi kritik publik yang meluas, bahkan ancaman terhadap pendanaan mereka. Setiap kali mereka merayakan penerbangan yang berhasil mencapai titik orbit, mereka mendorong para insinyur untuk berfokus pada keberhasilan peluncuran dan bukan kesalahan-kesalahan pada proses yang bisa membahayakan peluncuran lain di kemudian hari. Pada akhirnya, NASA justru mengutamakan keberuntungan dan mengulang-ulang praktik yang bermasalah; mereka gagal berpikir ulang tentang apa yang dimaksud dengan "risiko yang bisa ditoleransi". *Sudah pasti gagal ini bukan karena mereka tidak mampu. Mereka, kan, sekumpulan ilmuwan roket*. Sebagaimana dinyatakan oleh Ellen Ochoa, "Saat yang Anda hadapi adalah nyawa orang lain, Anda akan mengandalkan prosedur yang sudah ada. Pendekatan ini boleh jadi merupakan pendekatan terbaik dalam situasi genting, tetapi menjadi bermasalah jika menyebabkan tidak adanya evaluasi yang mendalam setelah peristiwa berlalu."

Fokus pada hasil kerja mungkin baik bagi kinerja jangka pendek, tetapi dapat menjadi hambatan bagi pembelajaran jangka panjang. Tak heran, dalam penelitian-penelitian yang dilakukan ilmuwan sosial, ditemukan bahwa saat pertanggungjawaban seseorang berhenti pada berhasil atau gagalnya sesuatu, mereka lebih mungkin untuk mengikuti prosedur yang standar, meskipun salah. Memberikan komplimen hanya berdasarkan hasil adalah tindakan berbahaya, karena menumbuhkan kepercayaan diri berlebih terhadap suatu strategi yang mungkin tidak tepat. Hal ini menjadi insentif bagi orang

lain untuk melakukan pekerjaan mereka melulu dengan cara yang sama. Dan, saat terjadi tragedi mengerikan, barulah orang-orang ini berhenti dan merefleksikan kembali tindakan mereka.

Seharusnya, kita tidak perlu menunggu hingga sebuah pesawat ulang-alik meledak, atau seorang astronaut nyaris tenggelam, untuk menentukan keberhasilan suatu keputusan. Bersamaan dengan akuntabilitas terhadap hasil, kita juga bisa menciptakan akuntabilitas terhadap proses. Caranya adalah dengan mengevaluasi proses pengambilan keputusan—dari opsi-opsi yang ada, seberapa mendalam pertimbangan diberikan kepada tiap-tiap opsi? Keputusan yang buruk memperlihatkan kedangkalan pemikiran di baliknya. Proses yang baik selalu berangkat dari pemikiran dan pemikiran ulang yang mendalam dan orang-orang yang terlibat diberikan kesempatan menyusun dan memberikan pendapat secara independen. Penelitian menunjukkan bahwa, saat kita harus menjelaskan secara langsung tentang langkah demi langkah mengambil keputusan, kita jadi berpikir lebih kritis dan lebih cermat mempertimbangkan segala kemungkinan.

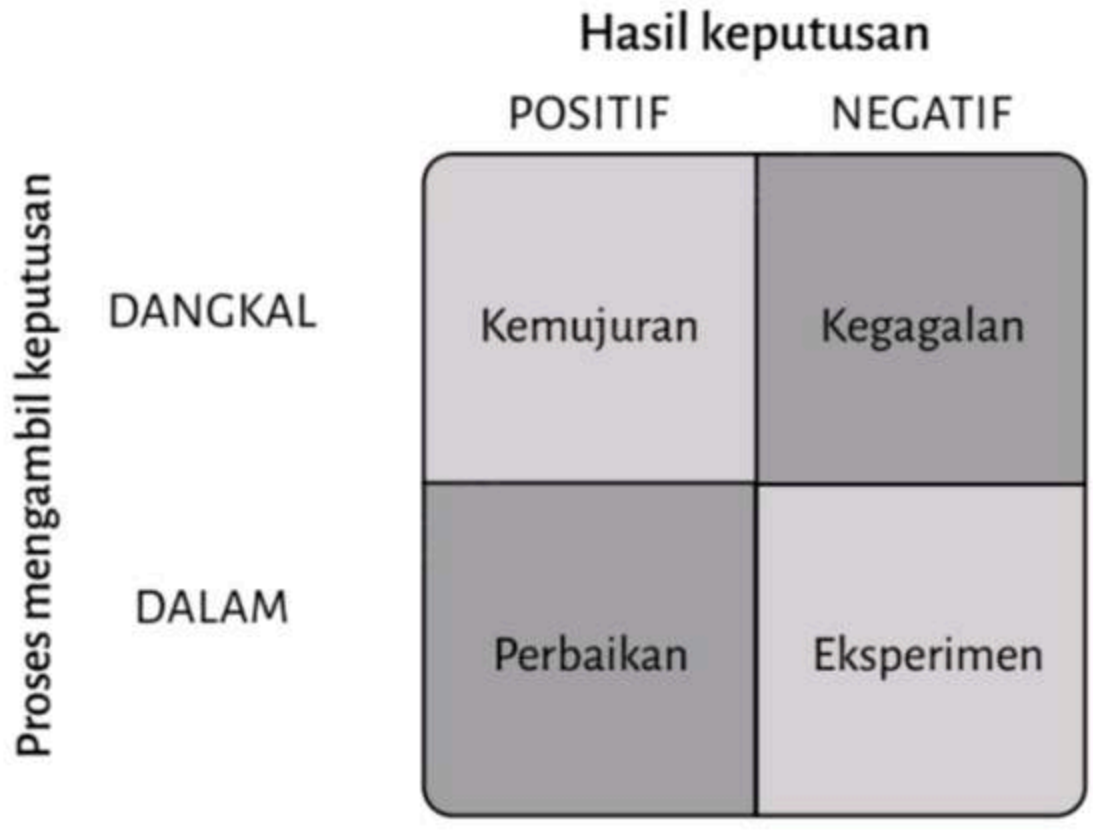
Sepintas, akuntabilitas terhadap proses mungkin tampak seperti lawan dari keamanan psikologis, tetapi keduanya sebenarnya merupakan variabel independen. Amy Edmondson menemukan bahwa, saat keamanan psikologis tercipta tetapi tidak ada akuntabilitas, orang-orang cenderung tetap berada di zona nyaman mereka. Sebaliknya, jika ada akuntabilitas tanpa keamanan psikologis, orang-orang cenderung diam dan tidak mau melepaskan kecemasannya. Saat keduanya digabungkan, yang tercipta adalah zona belajar. Orang-orang merasa bebas bereksperimen—dan mengkritik eksperimen orang lain dalam rangka membuatnya menjadi lebih baik. Mereka menjadi *challenge network.*

Salah satu langkah paling efektif dalam menciptakan akuntabilitas yang pernah saya lihat ada di Amazon. Di sini, keputusan penting tidak dibuat berdasarkan presentasi Power Point belaka. Suatu keputusan dimulai dari memo sepanjang enam halaman yang berisi rumusan masalah, beberapa pendekatan yang sudah dipertimbangkan di masa

lalu, dan usulan solusi yang menjawab kebutuhan pelanggan. Pada awal rapat, untuk menghindari kubu-kubu, semua orang diminta membaca memo dalam hati. Cara ini mungkin tidak praktis untuk semua situasi, tetapi sangat penting jika menyangkut keputusan yang luar biasa besar dan tak akan dapat dibatalkan. Jauh sebelum hasil-hasil keputusan diketahui, kualitas proses mengambil keputusan bisa dinilai berdasarkan kekuatan argumentasi dan kreativitas penulis memo serta kedalaman diskusi yang terjadi di sepanjang rapat.

Dalam budaya belajar, tidak ada yang mencatat skor. Kartu skor kinerja diperluas agar yang menilai tidak hanya hasil, tetapi juga proses:

KARTU SKOR UNTUK BERPIKIR ULANG



Menurut matriks di atas, keputusan yang hasilnya positif tidak dapat dengan serta-merta dinilai sebagai sebuah keberhasilan. Sebab, jika proses mengambil keputusan termasuk dangkal, berarti "berhasil" mencerminkan kemujuran. Sementara itu, jika keputusan telah melalui pertimbangan yang mendalam, keberhasilan dapat dianggap sebagai peningkatan: artinya, Anda telah menemukan praktik yang lebih baik. Keputusan yang hasilnya negatif pun hanya akan dinilai sebagai kegagalan jika dilandasi proses yang dangkal. Apabila negatif, tetapi pertimbangan telah dilakukan secara matang, berarti Anda baru saja melakukan suatu eksperimen.

Idealnya, eksperimen dilakukan terhadap keputusan-keputusan yang dampaknya relatif tidak besar, atau kalaupun terjadi kesalahan, keputusan dapat diubah dengan mudah. Di begitu banyak organisasi, sebelum pemimpin bersedia menguji atau berinvestasi pada suatu hal baru, mereka ingin diberikan jaminan bahwa hal baru itu pasti berhasil. Pemikiran ini ibarat investor yang berkata kepada Gutenberg bahwa pendanaan untuk kegiatan percetakannya baru akan tersedia setelah Gutenberg dapat menunjukkan daftar panjang pelanggan yang puas dengan layanannya—atau berkata kepada peneliti HIV bahwa pendanaan untuk kegiatan uji klinis baru akan keluar jika obat yang mereka sedang kembangkan terbukti manjur.

Berpikir bahwa kita selalu membutuhkan bukti terlebih dahulu adalah musuh bagi kemajuan. Sebab itulah, perusahaan seperti Amazon menggunakan prinsip "tidak setuju" dan "komitmen". Dalam surat tahunannya kepada para pemegang saham, Jeff Bezos menulis, daripada menuntut hasil-hasil yang meyakinkan, dia memulai bereksperimen dengan meminta pemegang sahamnya untuk "bertaruh". "Saya sadar kita tidak satu suara dalam hal ini, tetapi bersediakah Anda bertaruh bersama saya?" Tujuan budaya belajar adalah agar percobaan-percobaan semacam itu diterima, agar tindakan berpikir ulang dikenal dan menjadi bagian dari rutinitas.

Akuntabilitas terhadap proses bukan hanya perkara memberikan ganjaran dan hukuman. Akuntabilitas juga melihat pada pihak yang berwenang mengambil keputusan. Dalam satu penelitian terhadap bank-bank di California, para eksekutif bank sering kali terus-menerus menyetujui pemberian pinjaman kepada nasabah yang punya riwayat gagal bayar. Sebabnya, karena petugas bank sudah menyetujui fasilitas pinjaman yang pertama kali, mereka sangat ingin membenarkan keputusan pertama itu. Yang menarik adalah, bank-bank lebih mungkin mengenali dan menghapuskan pinjaman bermasalah jika bank memiliki tingkat pergantian eksekutif yang tinggi. Apabila Anda bukan orang yang pertama kali menyetujui suatu

pinjaman, Anda lebih bisa berpikir ulang tentang kredibilitas nasabah. *Apabila nasabah sudah pernah mengalami gagal bayar di sembilan belas pinjaman sebelumnya, barangkali memang sudah saatnya keputusan pinjaman mereka diubah.* Berpikir ulang lebih mungkin terjadi saat pengambil keputusan yang pertama dan orang yang mengevaluasi hasil keputusan itu di kemudian hari adalah dua orang yang berbeda.

© Hayley Lewis, Sketchnote summary of *A Spectrum of Reasons for Failure*.
Illustration drawn May 2020. London, United Kingdom. Copyright © 2020 by HALO Psychology Limited.

Selama bertahun-tahun, NASA gagal menghadirkan pemisahan itu. Ellen Ochoa ingat bahwa, secara tradisi, "manajer yang bertanggung jawab atas biaya dan jadwal operasi adalah orang yang sama yang punya kewenangan untuk mengesampingkan keperluan teknis. Pada hari peluncuran, mudah saja dia membujuk dirinya sendiri untuk mengabaikan beberapa hal."

Bencana yang dialami *Columbia* menegaskan betapa NASA perlu membangun budaya belajar yang lebih kuat lagi. Pada jadwal penerbangan pesawat ulang-alik yang berikutnya, muncul masalah pada sensor-sensor di tangki mesin eksternal. Kendala yang sama mun-

cul beberapa kali dalam satu setengah tahun berikutnya, tapi tidak menyebabkan masalah yang tampak jelas. Pada 2006, pada hari Houston melakukan hitung mundur, tim pengelola misi melakukan *voting*. Sebagian besar, hampir semua orang, sepakat kegiatan peluncuran harus diteruskan. Hanya ada satu orang yang menolak: Ellen Ochoa.

Ellen mungkin akan takut menolak peluncuran jika saja suasana budaya kinerja yang lama masih kental. Akan tetapi, di tengah budaya belajar yang sedang berkembang, "Kami bukan hanya didorong untuk angkat bicara. Kami punya tanggung jawab untuk angkat bicara," jelasnya. "Semangat inklusi di NASA tidak hanya menjadi cara untuk meningkatkan inovasi dan membuat karyawan lebih terlibat; semangat ini secara langsung berpengaruh kepada rasa aman di kalangan karyawan, karena semua orang ingin merasa dihargai dan dihormati sebelum mereka merasa nyaman bersuara." Dulu, dalam situasi seperti ini, orang seperti Ellen-lah yang akan harus membuktikan bahwa peluncuran *tidak* aman. Sekarang, beban pembuktian beralih kepada tim; mereka harus membuktikan bahwa peluncuran *aman*. Artinya, dalam menggunakan ilmu dan kepakaran, tim harus lebih rendah hati, setiap keputusan dipandang dengan lebih kritis, dan analisis dilakukan atas dasar keinginan belajar tentang sebab dan potensi akibat dari suatu masalah.

Setelah *voting* tersebut, Ellen menerima telepon dari administrator NASA yang berkedudukan di Florida. Tak disangka, orang itu menyampaikan keinginannya untuk mempelajari kembali opini mayoritas. "Saya ingin memahami pemikiran Anda," kata orang itu kepada Ellen. Peluncuran pun ditunda. "Sebagian orang kecewa karena peluncuran dibatalkan hari itu," kenang Ellen. "Tetapi, tidak ada yang mendatangi saya dan mengomeli saya, atau membuat saya merasa bersalah. Mereka tidak melampiaskan kekecewaan itu kepada saya secara pribadi." Keesokan harinya, semua sensor berfungsi normal, akan tetapi NASA pada akhirnya menunda peluncuran selama beberapa

bulan ke depan karena terdapat malfungsi sensor yang terjadi setiap beberapa waktu. Pada titik itu, manajer program ulang-alik meminta timnya untuk tenang sampai akar masalah dapat diidentifikasi. Akhirnya, mereka mengetahui bahwa yang bermasalah bukan sensor, melainkan lingkungan kriogenik yang menyebabkan sensor dan komputer gagal terkoneksi.

Ellen belakangan diangkat menjadi wakil direktur, kemudian direktur dari Johnson Space Center, dan NASA menjalankan sembilan belas misi pesawat ulang-alik yang berhasil secara berturut-turut sebelum program itu dinyatakan selesai. Pada 2018, saat Ellen pensiun dari NASA, seorang pemimpin senior menemuinya dan bercerita bahwa keputusan Ellen untuk menolak peluncuran pada 2006 meninggalkan kesan yang mendalam pada dirinya. "Saya tidak pernah berkata apa-apa kepadamu dua belas tahun yang lalu," katanya, tetapi "peristiwa itu membuat saya berpikir ulang tentang pendekatan saya sendiri pada hari-hari peluncuran dan apakah saya sudah membuat keputusan yang benar."

Tak ada orang yang bisa menjalankan eksperimen pada waktu lampau; kita hanya bisa berandai-andai pada waktu sekarang. Kita bisa berandai-andai, apakah nyawa empat belas astronaut dapat diselamatkan kalau saja NASA bersedia berpikir ulang perihal kegagalan komponen cincin O dan lepasnya lapisan busa sebelum terlambat. Kita bisa bertanya-tanya, mengapa kedua peristiwa itu tidak membuat NASA menjadi lebih hati-hati saat mengevaluasi masalah dengan seragam astronaut—sama hati-hatinya seperti dengan mengevaluasi pesawat ulang-alik. Dalam budaya belajar, kita tidak dibebani dengan terlalu banyak pertanyaan seperti ini—yang artinya kita hidup dengan penyesalan yang lebih sedikit.

BAGIAN IV

Kesimpulan

Bab 11

Lepas dari Kacamata Kuda

Memikirkan Ulang Rencana Karier dan Kehidupan

□ □ □

Dalam waktu beberapa jam saja sejak diriku tiba di sini, rasa lesu menyergap. Kupikir, dengan bekerja, aku bisa menyingkirkannya. Tak kusangka, aku punya banyak kerabat di Neraka dan, menggunakan koneksiku, aku pun menjadi asisten iblis yang tugasnya mencabut gigi orang lain. Pekerjaan itu bukan pekerjaan sungguhan, lebih tepat jika disebut magang. Namun, aku bersemangat. Dan, awalnya amat menarik. Akan tetapi, setelah beberapa waktu, aku mulai bertanya kepada diriku sendiri: Inikah tujuanku datang ke Neraka, untuk menyerahkan tang berbagai jenis ke tangan iblis?

—JACK HANDEY

Apa cita-citamu kelak? Saat kanak-kanak, itulah pertanyaan yang paling tidak saya sukai. Saya sampai takut berbicara dengan orang dewasa karena pertanyaan ini selalu muncul dan mereka tak pernah suka dengan jawaban apa pun yang saya berikan. Ketika saya berkata ingin menjadi pahlawan super, mereka tertawa. Cita-cita saya yang berikutnya adalah menjadi pemain basket liga NBA. Namun, meski telah menghabiskan entah berapa jam

berlatih memasukkan bola ke ring di jalanan depan rumah, saya tetap saja tersingkir dari tim basket SMP selama tiga tahun berturut-turut. Jelas, cita-cita saya terlalu tinggi.

Semasa SMA, saya terobsesi dengan olahraga loncat indah dan memutuskan ingin menjadi pelatih. Orang dewasa meremehkan rencana itu. Kata mereka, cita-cita saya terlalu rendah. Pada semester pertama di kampus, saya memilih jurusan psikologi, tetapi pilihan ini ternyata tidak membuka pintu-pintu lain, melainkan menutup beberapa di antaranya. Saya tahu saya tidak ingin menjadi terapis (kurang sabar) atau psikiater (terlalu penakut untuk mengikuti sekolah kedokteran). Saya nir-tujuan, dan saya iri terhadap orang-orang lain dengan rencana karier yang jelas.

Sejak TK, sepupu saya, Ryan, sudah tahu persis cita-citanya. Menjadi dokter bukan hanya mimpi kesejahteraan ala Amerika, melainkan mimpi keluarga. Kakek dan nenek buyut kami bermigrasi dari Rusia dan sempat mengalami keadaan yang sulit. Nenek kami bekerja sebagai sekretaris dan kakek bekerja di pabrik, tetapi penghasilan mereka tidak cukup untuk menghidupi lima orang anak, jadi kakek mengambil pekerjaan kedua sebagai pengantar susu. Anak-anaknya belum menginjak usia remaja ketika kakek mengajarkan mereka cara menyetir truk susu agar bisa menyelesaikan jadwal pengantaran pukul 4 pagi sebelum jam sekolah dan jam kerja dimulai. Tak satu pun anak mereka yang mendaftar ke sekolah kedokteran (ataupun menjadi pengantar susu), jadi kakek dan nenek berharap generasi sayalah yang akan mengangkat nama keluarga dengan menyandang gelar dokter.

Tujuh cucu pertama tidak menjadi dokter. Saya cucu kedelapan dan harus mengambil lebih dari satu pekerjaan demi membiayai kuliah dan memastikan saya punya opsi-opsi pekerjaan. Mereka bangga kepada saya yang berhasil meraih gelar doktor bidang psikologi, tetapi masih berharap ada keturunannya yang menjadi *dokter*. Bagi Ryan, sang cucu kesembilan yang lebih muda empat tahun usianya dari saya, sekolah kedokteran bisa dibilang merupakan takdir yang sudah digariskan untuknya.

Ryan memenuhi semua persyaratan sebagai dokter: tidak hanya cerdas, dia juga punya etos kerja yang baik. Dia berencana menjadi ahli bedah saraf. Dia sangat senang dengan pekerjaan sebagai dokter yang bisa menolong banyak orang dan siap menghadapi tantangan apa pun yang akan tiba kelak.

Saat sedang mencari-cari tempat berkuliah, Ryan datang mengunjungi saya. Kami mengobrol soal jurusan di kampus, dan dia menyampaikan sedikit keraguan tentang studi kedokteran, kemudian bertanya apakah sebaiknya dia mengambil jurusan ekonomi. Bidang psikologi mengenal istilah yang menggambarkan kepribadian Ryan: *blirtatiousness. Ya, ini konsep riset sungguhan yang merupakan gabungan dari kata* blurting (*berceloteh dengan spontan*) *dan* flirting (*coba-coba*). Saat orang-orang dengan kepribadian "*blirter*" berinteraksi dengan orang lain, respons mereka cenderung cepat dan hangat. Skor kepribadian mereka umumnya tinggi untuk kategori ekstrover dan impulsif, serta rendah untuk pemalu dan gugup. Ryan mampu mendorong dirinya belajar dalam periode waktu yang lama, tetapi lama-kelamaan dia merasa jenuh. Tertarik kepada bidang yang lebih aktif dan sosial, dia sempat berpikir mengambil jurusan ekonomi bersama dengan studi medisnya, tetapi tidak melanjutkan ide ini begitu dia memulai kuliah. *Harus konsisten.*

Ryan menyelesaikan kurikulum kedokteran tanpa kendala, bahkan menjadi asisten dosen untuk mahasiswa S-1 kedokteran saat dia sendiri masih berstatus mahasiswa. Suatu ketika, dia memasuki ruangan untuk mengevaluasi hasil ujian dan melihat para mahasiswa dalam keadaan sangat tertekan. Ryan menolak memulai pembahasan sebelum mereka semua berdiri dan berjoget. Saat dia diterima di salah satu sekolah kedokteran ternama level Ivy League, Ryan bertanya lagi apakah dia sebaiknya mengambil dua program, satu untuk menjadi dokter praktik dan satu program MBA, studi bidang bisnis. Minatnya terhadap dunia bisnis tidak berkurang, tetapi dia takut perhatiannya terpecah. *Harus konsisten.*

Pada tahun terakhir berkuliah, Ryan dengan tertib mengajukan lamaran residensi dokter bedah saraf. Dibutuhkan seseorang dengan disiplin tinggi untuk bisa membelah otak manusia lain. Dia tidak yakin dia mampu—dan tidak yakin bahwa pekerjaan ini akan memberikannya ruang untuk menikmati hidup. Dia bertanya-tanya apakah dia mungkin perlu beralih dan mendirikan perusahaan layanan kesehatan. Namun, dia diterima di Yale, dan dia pun memilih melanjutkan residensinya. *Harus konsisten.*

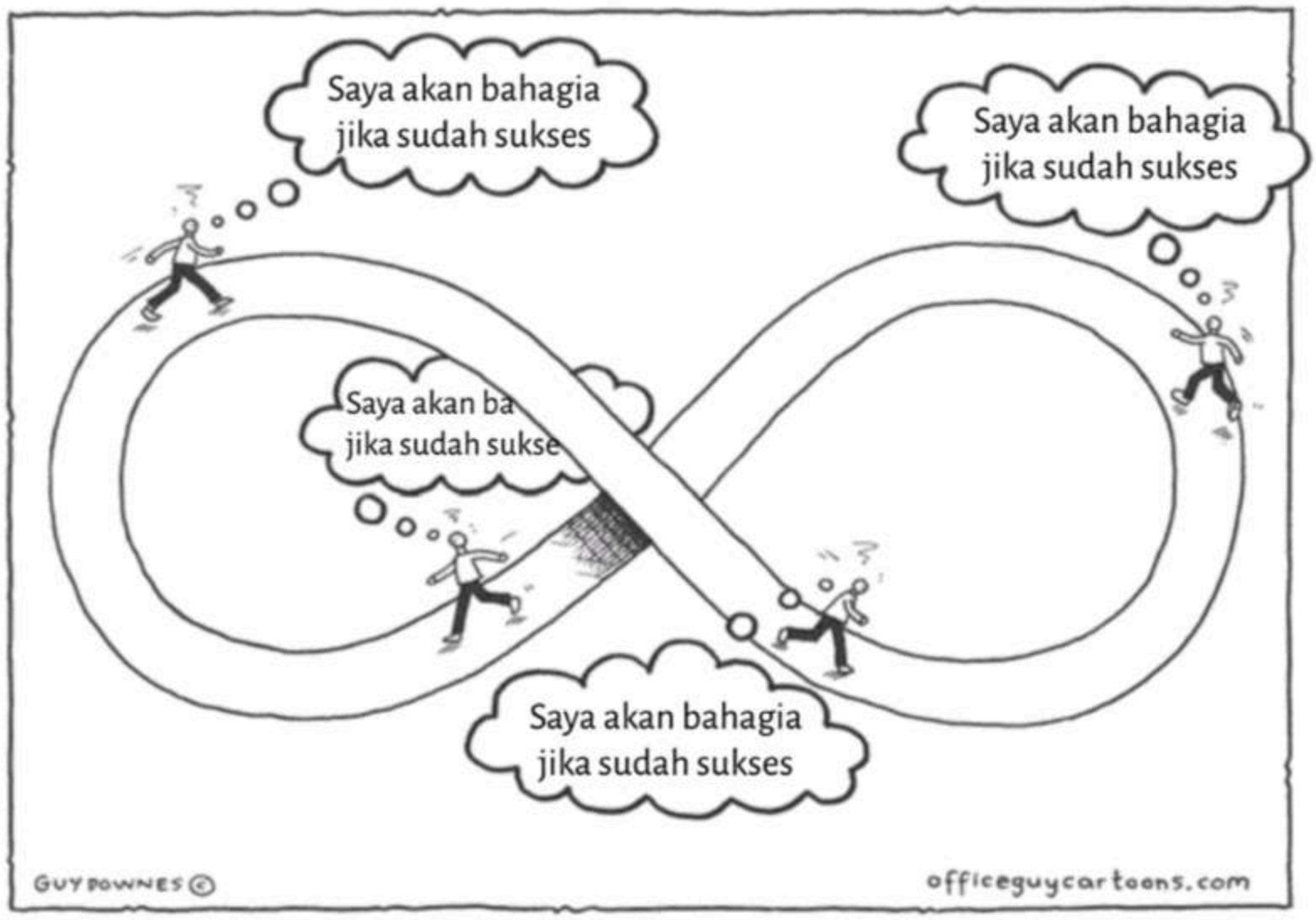
Setelah menjalani separuh masa residensi, jam-jam kerja yang luar biasa sibuk dan tuntutan konsentrasi yang tinggi mulai menimbulkan efek negatif dan Ryan pun merasa amat kelelahan. Dia merasa, kalaupun dia mati hari itu, tak akan ada seorang pun yang peduli, atau bahkan menyadari kepergiannya. Hatinya berulang kali terluka menyaksikan kematian pasien dan kepalanya berulang kali sakit karena harus menghadapi perlakuan kasar dari para pembimbingnya. Menjadi seorang dokter adalah cita-citanya sejak kecil, dan cita-cita nenek dan kakek kami, tetapi dengan kondisinya ketika itu Ryan nyaris tak punya waktu untuk melakukan hal lain. Keletihan yang amat sangat membuatnya bertanya-tanya, apakah dia seharusnya berhenti saja.

Pada akhirnya, Ryan memutuskan dia tidak bisa menyerah. Dia sudah berjalan terlalu jauh untuk mengubah haluan, jadi dia pun menyelesaikan residensi bedah sarafnya yang berlangsung selama tujuh tahun. Saat dia menyerahkan berkas-berkas untuk mendapatkan sertifikat, pihak rumah sakit menolak memberikannya karena dia salah menaruh tanggal—di sebelah kanan, bukan di sebelah kiri. Ryan sudah begitu muak dengan sistem sampai-sampai, demi prinsip, dia juga menolak memindahkan posisi tanggal. Setelah memenangkan pertarungan dengan birokrasi, dia malah menambah satu lagi tahap dalam perjalanannya—Ryan melanjutkan pendidikan dengan mengambil beasiswa selama delapan tahun untuk mempelajari bedah tulang punggung invasif minimal.

Saat ini, Ryan adalah seorang ahli bedah saraf di salah satu rumah sakit besar. Di pertengahan usia tiga puluh dan lebih dari sepuluh

tahun setelah lulus, dia masih memiliki utang biaya pendidikan. Dia sangat menikmati membantu orang lain dan merawat pasien-pasiennya, tetapi jam kerja yang panjang dan birokrasi merusak antusiasmenya. Kepada saya, dia berkata bahwa dia akan mengambil jalur yang berbeda kalau saja dia bisa mengulang segalanya. Saya sering bertanya-tanya, apa yang kira-kira dapat meyakinkan Ryan untuk berpikir ulang perihal pilihan pekerjaannya—dan apa yang sungguh-sungguh dia inginkan dari sebuah karier.

Kita semua punya pemikiran mengenai cita-cita kita kelak dan kehidupan yang kita inginkan. Bayangan ini tidak mesti berupa karier; sejak kecil pun, kita sudah mulai memiliki angan-angan tentang tempat kita tinggal, sekolah, pasangan, dan jumlah anak yang kita inginkan. Bayangan-bayangan ini dapat menginspirasi kita untuk mencanangkan tujuan-tujuan yang lebih berani dan menjadi batu penjuru bagi kita untuk mencapainya. Masalahnya, rencana semacam ini dapat membatasi kita—menjadi semacam kacamata kuda, membuat kita tak mampu melihat kemungkinan-kemungkinan alternatif. Kita tak akan tahu bagaimana waktu dan keadaan dapat mengubah keingin-



an kita, bahkan cita-cita kita. Jika kita mengunci tujuan hidup seperti mengunci destinasi pada GPS, bukan tidak mungkin kita akan ditunjukkan jalan yang benar ke destinasi yang keliru.

MENUTUP PINTU-PINTU KESEMPATAN

Saat kita memiliki suatu rencana dan rencana itu tidak berjalan sesuai harapan, reaksi kita yang paling pertama biasanya bukan mempertimbangkan ulang rencana. Tekad kita cenderung semakin bulat, dan kita pun bersedia mengeluarkan lebih banyak lagi sumber daya demi memastikan keberhasilannya. Pola ini dikenal dengan istilah "eskalasi komitmen". Bukti-bukti menunjukkan, banyak pelaku usaha bersikeras menjalankan strategi yang kurang berhasil, termasuk ketika mereka seharusnya mengganti haluan. Manajer tim dan pelatih NBA terus mengucurkan dana untuk mengontrak pemain dan memperpanjang waktu latihan setelah rekrutmen pemain terbukti gagal. Sementara itu, politikus tetap memutuskan mengirim prajurit ke zona perang yang tak seharusnya tercipta. Faktor biaya yang sudah telanjur dikeluarkan (*sunk cost*), memang berperan, tetapi akar masalahnya sepertinya lebih kepada faktor psikologis daripada ekonomi. Eskalasi komitmen terjadi karena manusia selalu merasionalisasi tindakannya, kita senantiasa mencari justifikasi bagi hal-hal yang kita yakini sebagai cara untuk "menghibur" ego, melindungi citra diri, dan memvalidasi keputusan yang kita ambil di masa lalu.

Eskalasi komitmen adalah faktor utama di balik berbagai peristiwa kegagalan yang sesungguhnya bisa dicegah. Ironisnya, eskalasi komitmen pun dapat dicetuskan oleh salah satu hal yang paling sering disebut sebagai kunci keberhasilan: kegigihan. Kegigihan adalah gabungan antara renjana dan keteguhan. Menurut penelitian, kegigihan dapat berperan penting dalam memotivasi kita untuk mencapai tujuan jangka panjang. Akan tetapi, dalam konteks berpikir

ulang, ciri kepribadian ini punya kelemahan. Dari berbagai eksperimen, diketahui bahwa seseorang yang lebih gigih juga lebih mungkin untuk terus mencoba peruntungannya; orang ini lebih mungkin bersikeras melakukan sesuatu hal, meski tidak menghasilkan apa-apa dan tingkat keberhasilannya nol. Peneliti bahkan menyatakan bahwa pendaki gunung yang paling gigih adalah juga yang paling mungkin kehilangan nyawa dalam suatu ekspedisi, karena mereka sudah menetapkan diri harus melakukan apa pun juga untuk mencapai puncak. Alangkah tipisnya garis yang memisahkan kegigihan yang heroik dengan sikap keras kepala yang tanpa perhitungan. Adakalanya, bentuk tekad yang terbaik adalah dengan berputar arah dan mencari jalan lain.

Ryan melakukan eskalasi komitmen dengan menempuh studi kedokteran selama enam belas tahun. Kalau saja tekadnya tidak sekuat itu, dia mungkin sudah berganti studi lebih cepat. Akan tetapi, sejak awal, dia sudah terjebak dalam keadaan yang diistilahkan psikolog sebagai *identity foreclosure,* atau pencabutan identitas. Inilah keadaan ketika kita terlalu dini mendefinisikan diri sendiri tanpa melakukan "uji tuntas" yang cermat—dan akibatnya menutup mata terhadap versi-versi diri kita yang lain, yang sama potensialnya untuk diwujudkan.

Dalam hal opsi karier, pencabutan identitas kerap dimulai saat orang dewasa bertanya kepada seorang anak: apa cita-citamu? Refleksi yang dilakukan seseorang terhadap pertanyaan ini dapat membuatnya memiliki cara pandang yang kaku terhadap pekerjaan dan dirinya sendiri. "Menurut saya, pertanyaan itu adalah salah satu pertanyaan paling sia-sia dari orang dewasa kepada anak," tulis Michelle Obama. "*Apa cita-citamu*? Seakan-akan pendewasaan diri punya batasan waktu. Seakan-akan, pada suatu ketika, kita menjadi sesuatu, dan tak akan ada lagi yang terjadi."[31]

---

[31]Saya memiliki satu lagi keberatan: pertanyaan tersebut mendorong anak-anak menjadikan pekerjaan sebagai peristiwa utama dalam identitas mereka. Jika kita ditanya soal cita-cita, satu-satunya jawaban yang dianggap wajar oleh masyarakat adalah jawaban dalam bentuk pekerjaan. Orang dewasa mengharapkan anak memberikan jawaban yang megah dan puitis, seperti

Ada anak-anak yang mimpinya terlalu kecil. Mereka memutuskan mengikuti jejak keluarganya dan tidak pernah mempertimbangkan opsi-opsi lain. Kita juga mungkin mengenal orang-orang yang berkebalikan. Mimpi mereka terlalu besar dan mereka menjadi terikat dengan visi mengawang-ngawang yang tidak realistis. Boleh jadi, kita tak punya bakat yang dibutuhkan untuk mewujudkan panggilan hati kita secara profesional, sehingga panggilan itu pun tak pernah terjawab. Boleh jadi, potensi ekonomi dari bidang yang kita sukai amat kecil. "Benarkah kita bisa jadi apa pun yang kita mau?!" seru komika Chris Rock. "Jujurlah kepada anak-anak... Mereka bisa jadi apa pun asalkan punya keahliannya... dan asalkan ada lapangan pekerjannya."

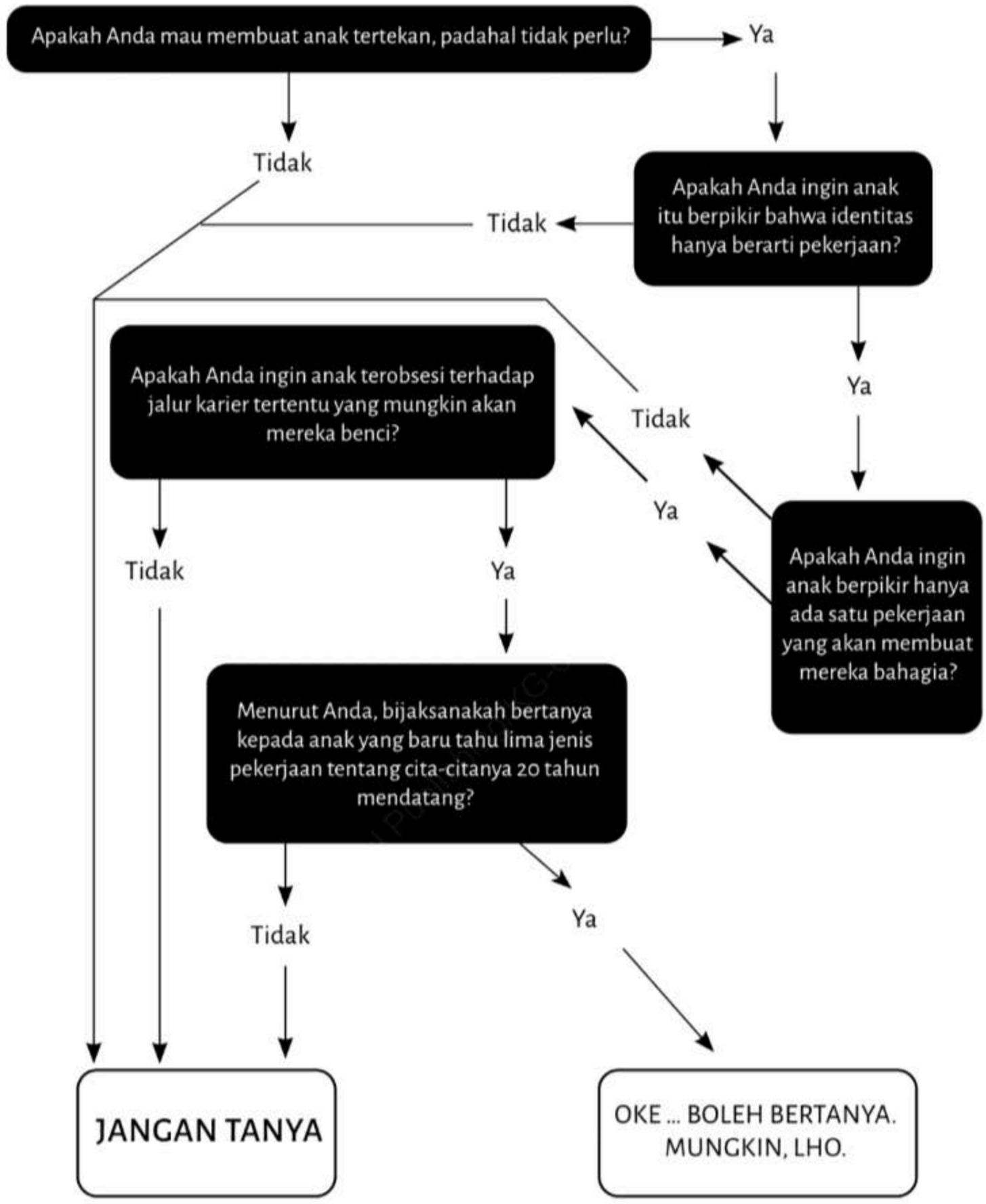
Untuk orang-orang yang saat kecil meminati jenis pekerjaan yang tergolong realistis pun, pekerjaan yang dulu dipandang sebagai karier impian pun bisa saja ternyata sangat mengerikan. Akan lebih baik jika anak-anak diajarkan bahwa karier adalah tindakan, bukan identitas diri. Saat mereka dapat melihat pekerjaan sebagai sebentuk kegiatan, dan bukan hal yang mendefinisikan mereka, mereka pun akan lebih terbuka mengeksplorasi berbagai kemungkinan.

Sejak kecil, anak-anak sering kali punya minat terhadap sains. Setelah menjalani tahun-tahun pendidikan sekolah dasar, minat dan keyakinan bahwa mereka dapat menjadi ilmuwan cenderung merosot. Beberapa penelitian baru menunjukkan antusiasme siswa terhadap sains dapat dipertahankan dengan mengubah cara memperkenalkan anak kepada sains. Untuk siswa kelas dua dan tiga, belajar tentang "melakukan sains", dan bukan "menjadi ilmuwan", membuat mereka lebih tertarik mempelajari IPTEK. Menjadi ilmuwan terdengar jauh di luar jangkauan, tetapi semua orang bisa melakukan eksperimen. Siswa-

---

menjadi astronaut, heroik seperti pemadam kebakaran, atau menginspirasi seperti sineas. Tak ada ruang untuk berkata, yang kita inginkan adalah pekerjaan yang mapan, apalagi menjadi ayah atau ibu yang baik, atau orang yang penuh welas asih dan gemar belajar. Saya sendiri mencari nafkah dengan mempelajari soal pekerjaan, tetapi menurut saya pekerjaan tidak seharusnya menjadi patokan dalam memaknai siapa kita.

PERLUKAH BERTANYA, "APA CITA-CITAMU?"



siswa PAUD sekalipun menunjukkan minat lebih besar terhadap sains saat pelajaran itu diperkenalkan sebagai *kegiatan*, bukan *identitas*.

Baru-baru ini, saat makan malam, anak-anak saya ingin bertanya mengenai cita-cita setiap orang yang ada di meja. Saya berkata, mereka tidak perlu memilih hanya satu jenis karier. Secara rata-rata, satu orang secara total melakukan dua belas jenis pekerjaan berbeda sepanjang masa bekerjanya. Anak-anak tidak harus menjadi satu sosok

saja; mereka bisa melakukan banyak hal. Mereka pun mulai merundingkan tentang kegiatan yang mereka sukai. Di antara kegiatan yang mereka sebutkan adalah menyusun balok Lego, belajar tentang alam semesta, menulis kreatif, arsitektur, desain interior, mengajar gimnastik, fotografi, melatih sepak bola, dan menjadi instruktur kebugaran di YouTube.

Memilih karier tidak sama dengan memilih pasangan. Sangat mungkin, pekerjaan yang ideal bagi Anda belum tersedia saat ini. Industri lama tengah berubah dan industri-industri baru tumbuh jauh lebih cepat dari sebelumnya: Google, Uber, dan Instagram belum terlalu lama menjadi bagian dari kehidupan kita. Diri kita di masa mendatang pun belum ada saat ini, dan minat Anda boleh jadi akan berubah seiring waktu.

WAKTU UNTUK BEREFLEKSI

Ada begitu banyak jenis rencana hidup yang kita singkirkan. Begitu kita memilih salah satunya, rencana itu pun menjadi bagian dari identitas diri, sehingga sulit menurunkan kadar komitmen kita. Kita mungkin memilih jurusan Sastra Inggris di kampus karena kita suka membaca, tetapi kemudian menemukan bahwa kita tidak suka proses menulis. Kita memilih mulai berkuliah di tengah masa pandemi, tetapi setahun kemudian merasa kita seharusnya menunda berkuliah selama satu tahun. *Harus konsisten di jalur yang dipilih*. Kita mengakhiri hubungan dengan pasangan karena kita tidak ingin memiliki anak, tetapi beberapa tahun kemudian merasakan hal yang berbeda.

Tindakan memilih identitas menghentikan proses kita bertumbuh dan berkembang. Dalam suatu penelitian yang dilakukan terhadap musikus amatir, ditemukan bahwa musikus yang memilih jalur profesional lebih mungkin mengabaikan nasihat karier dari orang tepercayanya dalam kurun tujuh tahun ke depan. Mereka memilih men-

dengarkan kata hatinya dan mengabaikan mentor mereka. Dapat dikatakan, pencabutan identitas sedikit mirip dengan krisis identitas: daripada menerima ketidakpastian masa depan, kita menggantinya dengan meyakinkan diri sendiri dan menceburkan diri ke satu jalur karier. Dalam pengamatan saya, mahasiswa yang pada usia dua puluhan sangat yakin tentang rencana kariernya kerap menjadi orang yang paling menyesali pilihan itu pada usia tiga puluhan. Mereka kurang berpikir ulang.[32]

Terkadang, mereka berpikir terlalu seperti politikus, sangat ingin diakui oleh orangtua dan teman-teman sebayanya. Mereka tergoda meraih status tertentu, tetapi gagal melihat bahwa pilihan yang membuat mereka tertekan bukanlah pilihan yang baik—lepas dari berapa pun besarnya sukses dan koneksi yang mereka jalin hingga membuat banyak orang terkesan. Ada pula yang terjebak dalam moda berpikir pengkhotbah; mereka melihat pekerjaan sebagai misi suci. Dan, adakalanya mereka memilih karier dengan menggunakan kacamata jaksa; mereka menuding teman-temannya bersekutu dengan kapitalisme, kemudian mereka memilih jalur nirlaba dengan harapan dapat menyelamatkan dunia.

Sayangnya, yang sangat sering terjadi, mereka tak punya bayangan terhadap realitas pekerjaan yang diinginkan, ataupun tentang diri mereka yang selalu berkembang, saat membuat komitmen-komitmen jangka panjang tersebut. Mereka terjebak dalam kepercayaan diri yang berlebih, merasa bangga memiliki identitas karier dan mengelilingi

---

[32]Terdapat bukti bahwa lulusan universitas di Inggris dan Wales lebih mungkin mengganti jalur karier dibandingkan lulusan universitas di Skotlandia. Penyebabnya bukan budaya, melainkan waktu studi. Di Inggris dan Wales, penjurusan studi dimulai sejak SMA, sehingga ruang bagi murid mempelajari opsi-opsi di luar jurusannya menjadi terbatas, dan hal ini berlanjut hingga kuliah. Di Skotlandia, murid dan mahasiswa baru diminta memilih peminatan pada semester ketiga kuliah, sehingga mereka punya cukup waktu untuk mengubah rencana atau menekuni minat baru. Para mahasiswa di Skotlandia lebih mungkin mengambil jurusan yang tidak diajarkan pada masa SMA—dan lebih mungkin menemukan jurusan yang cocok dengan mereka.

dirinya dengan orang-orang yang memvalidasi keyakinan itu. Jika kelak mereka menyadari pilihan mereka keliru, mereka merasa sudah terlambat untuk berganti haluan. Rasanya, ada terlalu banyak yang dipertaruhkan jika harus berhenti: pengorbanan dari segi gaji, status, keterampilan, dan waktu terasa terlalu besar. *Asal tahu saja, menurut saya, lebih baik kita kehilangan dua tahun dari kemajuan yang sudah kita capai daripada harus menyia-nyiakan dua puluh tahun berikutnya*. Dapat dibilang, pencabutan identitas ibarat plester yang menutupi luka berupa krisis identitas, tetapi tidak menyembuhkannya.

Kepada para mahasiswa, saran saya adalah belajarlah dari profesi-profesi di bidang layanan kesehatan. Kita membuat janji bertemu dokter umum atau dokter gigi tidak selalu karena ada keluhan, melainkan ingin melakukan pemeriksaan rutin. Karier pun begitu; dari waktu ke waktu, jadwalkan "pemeriksaan rutin" terhadap opsi karier. Saya mendorong mahasiswa untuk menjadwalkan "pemeriksaan" ini dan berefleksi dengan diri sendiri dua kali dalam setahun. Dialog dengan diri sendiri meliputi pertanyaan penting, seperti kapan aspirasi yang sedang diupayakan saat ini pertama kali muncul, dan seberapa jauh perubahan yang telah saya rasakan? Sudahkah kurva pembelajaran saya di tempat bekerja saat ini melandai, dan apakah ini waktunya untuk mempertimbangkan perubahan? Mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan ini adalah satu cara untuk, secara teratur, mengaktifkan siklus berpikir ulang. Mahasiswa terbantu untuk tetap rendah hati dan menerima bahwa mereka tidak bisa memprediksi masa depan, kritis terhadap rencana masa depannya, dan tetap haus belajar untuk bisa menemukan kemungkinan baru atau mempertimbangkan lagi kemungkinan yang sebelumnya disingkirkan.

Salah seorang mahasiswa saya bernama Marissa Shandell dan dia mendapatkan pekerjaan idaman di sebuah perusahaan konsultansi ternama. Dia juga berencana terus meningkatkan kariernya. Dia berhasil mendapatkan promosi demi promosi jabatan lebih awal dibandingkan karyawan lain, tetapi nyatanya dia harus bekerja se-

GAMBARAN SATU PEKAN KERJA SETELAH PENCABUTAN IDENTITAS

panjang waktu. Alih-alih melanjutkan tekad dan konsekuensinya, Marissa dan suaminya melakukan "pemeriksaan karier" setiap enam bulan. Mereka berdiskusi tidak hanya tentang arah pertumbuhan perusahaan tempat mereka bekerja, tetapi juga pertumbuhan pekerjaan mereka sendiri. Setelah mendapatkan promosi menjadi *associate partner* jauh lebih awal daripada karyawan kebanyakan, Marissa menyadari dia sudah tiba pada permulaan titik landai dalam kurva pembelajarannya (dan gaya hidupnya). Saat itulah, dia memutuskan meneruskan studi doktoral di bidang manajemen.[33]

---

[33]Awalnya, saya menyarankan agar mahasiswa melakukan *checkup* agar pemikiran mereka selalu terbuka. Namun, saya menemukan bahwa *career checkup* juga berguna bagi mahasiswa yang sebaliknya, yaitu yang memiliki terlalu banyak opsi. Mereka sering bercerita bahwa, setiap kali mulai merasa tidak puas di pekerjaan, mereka akan teringat ada waktu-waktu *checkup* dua kali dalam setahun, dan hal ini membantu mereka melawan godaan untuk mengajukan pengunduran diri pada hari itu juga.

Sering kali, keputusan untuk meninggalkan karier kita saat ini lebih mudah dibandingkan menemukan karier baru. Acuan yang paling saya sukai dalam menghadapi tantangan ini berasal dari seorang profesor manajemen, Herminia Ibarra. Profesor Ibarra menyatakan bahwa berpikir seperti seorang ilmuwan akan membantu bagi seseorang yang sedang mempertimbangkan pilihan karier dan transisinya. Pertama-tama, lihat ke sekeliling dan perhatikan berbagai potensi versi diri Anda yang lain: mereka boleh jadi bekerja di bidang yang sama dengan Anda, atau sama sekali berbeda. Amati kegiatan mereka dari hari ke hari. Langkah kedua, buat hipotesis sendiri tentang keselarasan jalur pekerjaan orang-orang ini dengan minat, keterampilan, dan nilai-nilai yang Anda punya. Langkah ketiga adalah uji coba melalui eksperimen: lakukan wawancara, *job shadowing*, dan lakukan proyek contoh untuk merasakan pekerjaan itu secara riil. Di sini, tujuan kita bukanlah memilih satu rencana, tetapi memperluas pilihan dan membuka pikiran.

Pemeriksaan rutin tidak terbatas pada karier—hal yang sama dapat dilakukan terhadap semua rencana yang kita buat di semua ranah kehidupan. Beberapa tahun lalu, seorang mantan mahasiswa menghubungi saya karena ingin meminta nasihat seputar percintaan. *Penafian: saya bukan psikolog pasangan.* Mantan mahasiswa ini sudah mengencani seorang perempuan selama satu tahun. Meskipun dia merasa hubungan mereka adalah hubungan yang paling menyenangkan baginya, dia masih bertanya-tanya apakah sang perempuan adalah jodohnya. Sejak dulu, dia memiliki bayangan akan menikahi seseorang yang berambisi dalam hal karier atau punya misi memperbaiki dunia. Sementara itu, kekasihnya saat ini sepertinya tidak memiliki ambisi tertentu dan pandangannya terhadap kehidupan secara umum juga lebih santai.

Inilah waktu yang tepat untuk melakukan "pemeriksaan rutin". Saya pun bertanya, pada usia berapa dia mulai memiliki visi tertentu mengenai pasangannya kelak, dan seberapa jauh dia sendiri sudah berubah sejak itu. Mahasiswa saya menjawab, dia mulai memiliki bayangan tersebut sejak remaja dan belum pernah memikirkan ulang

visinya. Saat kami berbincang, dia mulai menyadari bahwa sepanjang dia dan kekasihnya bahagia dengan satu sama lain, ambisi dan semangat mengubah dunia dalam diri pasangan mungkin tidak lagi sepenting dulu. Dia mulai memahami bahwa dia terinspirasi oleh para perempuan yang sangat terdorong untuk mencapai sukses atau melakukan pelayanan karena itulah yang dia sendiri ingin lakukan.

Dua setengah tahun kemudian, dia menghubungi saya lagi dengan kabar terbaru. Dia telah memutuskan untuk melepaskan kriteria pasangan yang dulu dia miliki:

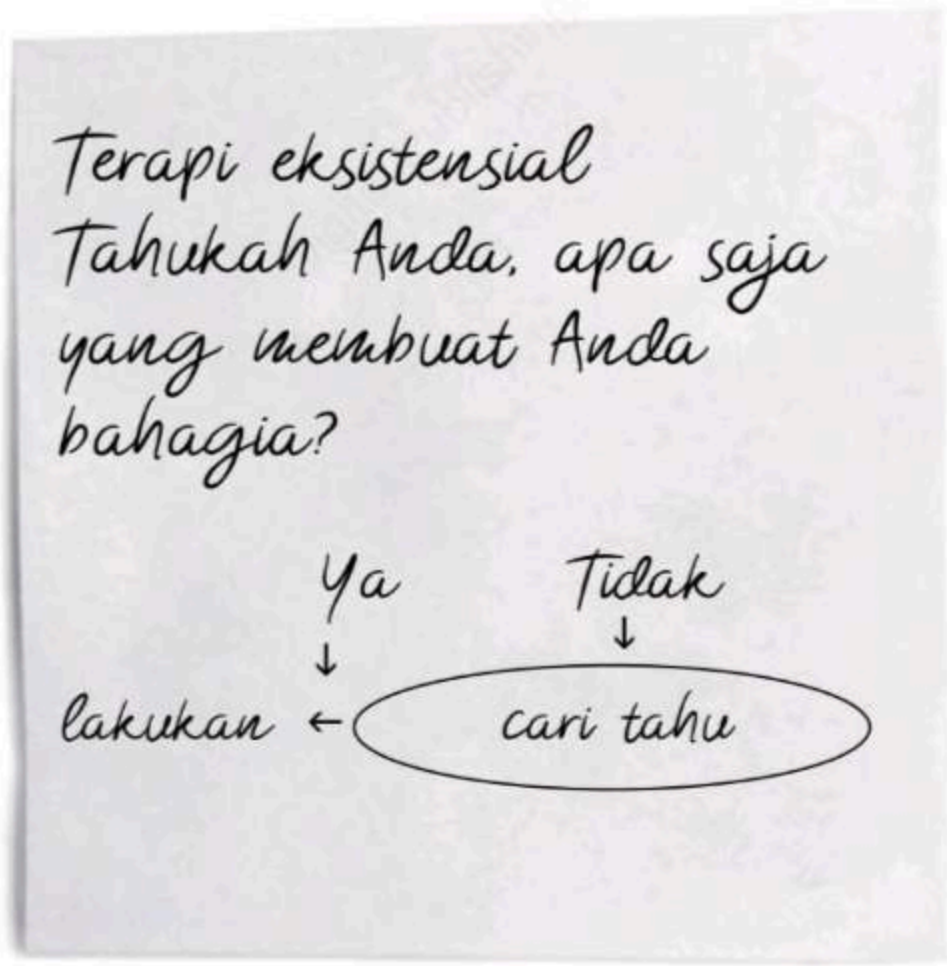
> Saya memutuskan untuk berterus terang kepadanya, menceritakan bahwa dia berbeda dari sosok perempuan yang saya bayangkan akan menjadi pasangan saya. Siapa sangka, dia pun bercerita hal yang sama! Saya bukanlah pria yang ada di bayangannya—dia sendiri membayangkan pria yang lebih kreatif, yang lebih senang bersosialisasi. Kami saling menerima dan memutuskan melanjutkan hubungan. Saya senang sekali telah meninggalkan gagasan lama untuk bisa menerima dirinya yang seutuhnya serta hubungan kami.

Persis sebelum pandemi, dia melamar kekasihnya dan sekarang mereka telah bertunangan.

Agar suatu hubungan dapat berhasil, kita perlu sering berpikir ulang tentang makna hubungan dan pasangan. Terkadang, yang dinamakan bersikap pengertian datang dari hal-hal sederhana, seperti kebiasaan kita. *Belajarlah tepat waktu untuk segala hal. Jangan pakai lagi kaus suvenir konferensi. Jika mengorok, selalu posisikan tubuh berlawanan dengan pasangan*. Adakalanya, "suportif" berarti kesediaan membuka pikiran bagi perubahan-perubahan besar dalam kehidupan kita: pindah negara, pindah rumah, pindah pekerjaan untuk mendukung prioritas pasangan. Dalam contoh mahasiswa saya, dia mengubah konsepnya tentang pasangan, tetapi terbuka terhadap perubahan yang kelak

dialami pasangannya. Sang pasangan sendiri pada akhirnya berganti pekerjaan dan menemukan minat besar terhadap pekerjaannya serta misinya memperjuangkan kesetaraan akses pendidikan. Saat kita bersedia mengubah pemikiran kita terhadap pasangan, kita pun memberikannya kemerdekaan untuk berkembang dan memberikan hubungan kita ruang untuk bertumbuh.

Checkup tersebut bisa dilakukan dengan pasangan, orangtua, atau mentor di tempat kerja. Dengan siapa pun kita melakukannya, memberikan diri kita jeda sekali atau dua kali dalam setahun untuk berefleksi tentang perubahan aspirasi kehidupan sangat layak untuk dilakukan. Saat kita menyadari bahwa visi kehidupan yang dahulu kita miliki sudah tidak sesuai dengan kehidupan saat ini, kita dapat mulai menimbang ulang rencana-rencana kita. Kiat ini bisa membantu kita meraih bahagia—sepanjang kita pun tidak terlalu *ngotot* dalam meraihnya.



BAHAGIA YANG SEMAKIN DIKEJAR, SEMAKIN MENJAUH

Saat kita memikirkan tentang rencana hidup, terdapat beberapa hal yang prioritasnya bahkan lebih tinggi ketimbang kebahagiaan. Kera-

jaan Bhutan memiliki indeks Bruto Kebahagiaan Nasional. Di Amerika Serikat, upaya mengejar bahagia dianggap sakral sampai-sampai menjadi satu dari tiga hak warga negara yang tidak dapat direnggut dan dicantumkan di dalam Deklarasi Kemerdekaan. Akan tetapi, jika kita tidak bijaksana, bisa-bisa kita malah merana dalam upaya mencari bahagia.

Menurut para psikolog, semakin besar nilai yang diberikan seseorang kepada kebahagiaan, semakin berkurang rasa puas yang mereka rasakan terhadap kehidupannya. Di dalam penelitian, hal ini berlaku baik bagi orang-orang yang memang secara alamiah mengutamakan kebahagiaan maupun orang yang secara acak diminta berefleksi tentang pentingnya bahagia. Bahkan, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa menganggap bahagia sebagai hal yang luar biasa penting adalah faktor risiko depresi. Mengapa begitu?

Salah satu kemungkinannya, saat kita mencari bahagia, kita akan sibuk mengevaluasi kehidupan kita alih-alih menjalaninya dengan sadar. Bukannya menikmati momen-momen ceria, kita tepekur memikirkan mengapa hidup kita tidak *lebih* ceria lagi. Kemungkinan yang kedua adalah, kita menghabiskan terlalu banyak waktu mencari-cari momen puncak kebahagiaan, sehingga lupa bahwa keadaan bahagia lebih ditentukan oleh seberapa sering kita merasakan emosi yang positif, bukan intensitasnya. Kemungkinan yang ketiga, saat kita berburu bahagia, yang kita tekankan bukan tujuan, melainkan kesenangan (*pleasure*). Teori ini konsisten dengan data yang menunjukkan bahwa mencari makna lebih sehat dibandingkan mencari bahagia. Dibandingkan orang yang mencari-cari kegembiraan, orang-orang yang mencari makna dari pekerjaannya lebih berhasil dalam menemukan hal-hal yang mereka sukai, sehingga kemungkinan mereka mengundurkan diri juga lebih rendah. Sebab, kesenangan dapat terkikis dan pudar, tetapi makna cenderung lebih awet. Kemungkinan keempat, konsep Barat bahwa kebahagiaan adalah kondisi yang dialami satu individu membuat masyarakat Barat cenderung kesepian. Dalam budaya-budaya Timur dengan nilai kolektivisme yang tinggi, pola ini menjadi

terbalik: di masyarakat Timur, mengupayakan kebahagiaan dapat meningkatkan kesejahteraan lahir dan batin seseorang, karena yang diutamakan adalah kebersamaan dan bukan kegiatan individual.

Pada musim gugur yang lalu, di tengah-tengah jam kerja, seorang mahasiswa muncul di kantor saya untuk meminta nasihat. Dia menjelaskan, saat memilih Wharton sebagai tempat meneruskan studi, yang dia utamakan adalah masuk ke sekolah terbaik. Dia tidak terlalu memikirkan apakah sekolah itu cocok untuknya. Kini, dia merasa seharusnya memilih kampus dengan budaya yang lebih relaks dan semangat komunitas yang tinggi. Setelah merasa lebih paham akan nilai-nilai yang diinginkannya, dia mempertimbangkan pindah ke universitas yang akan membuatnya lebih bahagia.

Beberapa pekan kemudian, mahasiswa tersebut melaporkan suatu momen di kelas yang membantunya memikirkan ulang rencananya. Yang dia maksudkan bukan riset tentang kebahagiaan yang kami diskusikan, atau survei nilai yang dia lakukan, atau kegiatan seputar mengambil keputusan. Momen yang dia sebutkan adalah cuplikan adegan komedi *Saturday Night Live* yang saya tunjukkan di kelas.

Adegan itu menampilkan Adam Sandler dalam peran sebagai pramuwisata. Dalam iklan fiktif yang mempromosikan program wisata ke Italia dari perusahaannya, Adam mengatakan bahwa pelanggan terkadang mengungkapkan kekecewaan melalui ulasan mereka. Adam pun mengambil kesempatan itu untuk mengingatkan pelanggan tentang hal-hal yang bisa dan tidak bisa mereka dapatkan dari berlibur.

> Liburan punya banyak manfaat: dengan berlibur, Anda bisa bersantai, melihat-lihat tupai jenis berbeda, tetapi liburan tidak bisa menjawab masalah yang berat, seperti cara berperilaku di tengah kelompok.
>
> Kami bisa mengajak Anda mendaki. Kami tidak bisa membuat Anda suka mendaki.
>
> Ingat, diri Anda selama berlibur tetap *sama*. Apabila di ru-

mah Anda merasa sedih, kemudian Anda naik pesawat ke Italia, maka Anda yang ada di Italia akan sama sedihnya dengan Anda yang di rumah, hanya lokasinya yang berbeda.

© *Saturday Night Live*/NBC

Dalam upaya mengejar kebahagiaan, langkah pertama yang biasanya kita lakukan adalah mengubah lingkungan kita. Kita berharap dapat merasa tenteram di tengah iklim yang lebih hangat atau di lingkungan indekos yang penghuninya lebih ramah. Akan tetapi, kegembiraan yang kita rasakan biasanya bersifat sementara. Menurut serangkaian penelitian, mahasiswa yang mengubah lingkungannya dengan cara berpindah tempat tinggal atau jadwal kuliah akan kembali ke tingkat kebahagiannya yang sebelumnya dengan cepat. Ernest Hemingway menulis, "Tidak ada yang bisa melarikan diri dari dirinya sendiri dengan berpindah tempat tinggal." Sementara itu, mahasiswa yang mengubah kegiatannya, seperti bergabung dengan klub baru, mengubah kebiasaan belajar, atau memulai proyek baru, mengalami peningkatan kebahagiaan yang lebih awet. Sering kali, kebahagiaan kita bergantung pada apa yang kita lakukan, bukan tempat kita berada. Tindakan kitalah—bukan lingkungan—yang menghadirkan makna dan rasa kerasan di suatu tempat.

Pada akhirnya, mahasiswa di atas batal mengurus kepindahan. Alih-alih mengubah sekolah, dia mengubah caranya mengisi waktu. Dia mungkin tidak bisa mengubah budaya dari satu lembaga besar, tetapi dia bisa menciptakan subkultur baru. Dia mulai mengadakan acara bincang informal, di kedai kopi, dengan teman-teman sekelas. Dengan orang-orang yang punya kesamaan minat dan nilai, dia melakukan pertemuan mingguan ditemani secangkir teh. Beberapa bulan setelahnya, dia bercerita bahwa dia sudah memiliki beberapa teman dekat dan senang karena dia memutuskan bertahan. Dampak perubahannya tidak terbatas pada dirinya sendiri: kumpul-kumpul di kedai teh menjadi tradisi baru untuk menyambut mahasiswa yang belum merasa betah. Daripada berpindah ke lingkungan baru, mereka menciptakan komunitas mini sendiri. Fokus mereka bukan mencari bahagia, melainkan menjadi bermanfaat bagi orang lain dan persahabatan.

KEHIDUPAN, KEBEBASAN, DAN PENCARIAN MAKNA

Perlu saya sampaikan bahwa saya tidak akan mendorong siapa pun untuk bertahan dalam pekerjaan, hubungan asmara, atau tempat yang dibenci seseorang, kecuali orang itu tak punya pilihan lain. Akan tetapi, dalam hal karier, daripada mencari-cari pekerjaan yang akan membuat kita paling bahagia, mungkin akan lebih baik jika kita mencari pekerjaan yang memberikan kita ruang untuk belajar dan berkontribusi.

Menurut para psikolog, renjana adalah sesuatu yang dibangun, bukan ditemukan. Penelitian terhadap pelaku usaha menemukan bahwa semakin besar usaha yang mereka curahkan untuk membangun usahanya, semakin besar pula semangat mereka. Renjana tumbuh seiring dengan momentum baru dalam bisnis dan dengan bertambahnya keahlian mereka. Minat seseorang tidak selalu menghasilkan usaha dan keterampilan; terkadang, minat mengikuti

usaha dan keterampilan yang kita punya. Dengan berinvestasi untuk belajar dan memecahkan masalah, kita pun bisa membangun ren-jana—dan mengasah keterampilan yang kita perlukan untuk bekerja serta menjalani kehidupan yang menurut kita bermakna.

Dengan bertambahnya usia, kita juga semakin gencar mencari mak-na—dan sangat mungkin kita akan menemukannya dari kegiatan-ke-giatan yang memberikan manfaat kepada orang lain. Untuk menguji apakah suatu pekerjaan bermakna, saya paling suka bertanya: jika pe-kerjaan ini tidak ada, apakah masyarakat akan merugi? Pertanyaan ini mulai mendominasi saat usia kita beranjak ke paruh baya. Pada sekitar waktu inilah, baik dalam pekerjaan dan kehidupan, kita merasa dapat berbagi (dan rasa takut kehilangan berkurang). Secara khusus, kita ingin berbagi pengetahuan dan keterampilan dengan generasi penerus.

Saat mahasiswa saya berdiskusi tentang perubahan rasa percaya diri mereka dalam hal karier, perubahan itu kerap tampak seperti berikut:

Fase 1: saya bukan siapa-siapa
Fase 2: saya penting
Fase 3: saya ingin memberikan kontribusi yang bermakna

Dalam pengamatan saya, semakin cepat mereka mencapai fase 3, semakin besar pula dampak yang mereka berikan kepada orang lain dan kebahagiaan yang mereka rasakan. Untuk saya, hal ini membuat saya memandang kebahagiaan bukan sebagai tujuan, melainkan buah dari keahlian seseorang dan makna yang dirasakannya. "Manusia yang bahagia," tulis filsuf John Stuart Mill, "adalah manusia yang pikirannya tertuju pada hal selain kebahagiaan dirinya sendiri; pada kebahagiaan orang lain, pada kemajuan umat manusia, bahkan pada seni atau ber-kesenian, yang dilakukan bukan sebagai alat, tetapi tujuan. Dengan membidikkan usahanya pada hal-hal lain inilah, manusia menemukan kebahagiaan."

Karier, hubungan dengan pasangan, dan kelompok masyarakat adalah contoh "sistem terbuka" sebagaimana yang disebutkan ilmuwan. Sistem-sistem ini tak pernah berhenti bergerak karena tidak tertutup dari lingkungan di sekitarnya. Kita tahu, sistem terbuka diatur oleh minimal dua prinsip utama: ada banyak jalan menuju satu tujuan (akhir yang tunggal) dan satu titik bermula mengarah kepada berbagai tujuan (multiakhir). Kita harus berhati-hati agar tidak terlalu terpaku pada satu jalan ataupun satu tujuan. Keberhasilan tidak punya definisi tunggal dan kebahagiaan tidak memiliki hanya satu jalur.

Sepupu saya, Ryan, akhirnya memikirkan ulang kariernya. Setelah lima tahun menjalani residensi sebagai dokter bedah saraf, dia pun melakukan pemeriksaan karier versinya dan memutuskan menjawab rasa penasarannya terhadap dunia kewirausahaan. Bersama rekannya, dia mendirikan sebuah perusahaan rintisan di bidang kesehatan, Nomad Health, yang kini berkembang pesat. Nomad Health adalah semacam lokapasar yang menghubungkan dokter dengan fasilitas kesehatan. Dia juga menjadi penasihat di beberapa perusahaan rintisan bidang alat kesehatan, telah mengajukan paten alat kesehatan, dan saat ini mengurus beberapa perusahaan rintisan sekaligus untuk meningkatkan layanan kesehatan. Dia masih menyesal karena terlalu dini memutuskan identitasnya sebagai dokter bedah saraf, kemudian mengeskalasi komitmennya terhadap pilihan karier ini.

Dalam pekerjaan dan kehidupan, hal terbaik yang dapat kita lakukan adalah merencanakan apa yang ingin kita pelajari dan kontribusikan dalam satu atau dua tahun mendatang, dan tetap membuka diri terhadap berbagai kemungkinan selanjutnya. Saya meminjam analogi E. L. Doctorow, yang menulis bahwa perencanaan hidup "seperti menyetir di tengah kabut pada malam hari. Kita dapat melihat hanya sejauh jangkauan cahaya lampu, tetapi dapat menyelesaikan seluruh perjalanan dengan cara itu."

Kita tak perlu mengubah kehidupan kita secara drastis untuk dapat memikirkan ulang sebagian dari rencana kita. Ada orang yang puas dengan bidang pekerjaannya, tetapi kurang puas dengan jabatannya

saat ini. Ada yang tidak ingin mengambil risiko untuk berpindah kota demi pekerjaan atau pasangan. Dan, banyak yang tidak memiliki kemewahan untuk berpindah haluan: terlalu bergantung kepada suatu pekerjaan secara ekonomi, atau terikat secara emosional dengan kerabat dapat membatasi opsi yang kita miliki. Akan tetapi, lepas dari apakah kita punya kesempatan atau keinginan untuk melakukan perubahan besar dalam kehidupan kita, kita tetap bisa melakukan penyesuaian-penyesuaian kecil yang memberikan makna baru kepada hari-hari kita.

Kolega saya, Amy Wrzesniewski dan Jane Dutton, menemukan bahwa di setiap jenis pekerjaan selalu ada pelaku yang menjadi "arsitek" aktif dari pekerjaan mereka. Orang-orang ini memikirkan ulang perannya dengan melakukan berbagai penyempurnaan—mereka mengubah tindakan keseharian agar lebih sesuai dengan nilai, minat, dan keterampilan. Salah satu lokasi penelitian Amy dan Jane dalam hal ini adalah sistem layanan kesehatan di rumah sakit Universitas Michigan.

Di sana, jika Anda datang ke salah satu lantainya, tak lama kemudian Anda pasti akan mendengar salah seorang pasien kanker bercerita tentang betapa bersyukurnya mereka atas kehadiran Candice Walker. Misi Candice bukan hanya melindungi sistem kekebalan tubuh yang rentan dari para pasien, tetapi juga keadaan emosi mereka. Candice menamai pusat kemoterapi rumah sakitnya sebagai Rumah Harapan.

Tak jarang, Candice menjadi orang pertama yang menghibur keluarga-keluarga yang menemani anggotanya menjalani perawatan. Dia akan muncul membawa bagel dan kopi. Dia menghibur pasien dengan menceritakan kisah-kisah lucu kucingnya ketika meminum susu, atau menunjukkan kaus kakinya yang berbeda warna pada hari itu—cokelat dan biru. Suatu hari, Candice melihat seorang pasien terduduk di lantai elevator. Pasien itu mengerang kesakitan, sementara staf di dekatnya tidak yakin harus berbuat apa. Candice segera mengambil alih situasi, mengangkat dan mendudukkan pasien di kursi roda, kemudian membawanya ke atas untuk diberikan perawatan segera. Belakangan, pasien menyebut Candice "penyelamat".

Candice Walker bukan dokter ataupun perawat. Dia juga bukan seorang pekerja sosial. Dia adalah anggota staf kebersihan. Tugasnya adalah menjaga agar unit perawatan kanker itu tetap bersih.

Candice dan rekan-rekannya sesama petugas kebersihan dipekerjakan untuk melakukan hal yang persis sama, tetapi beberapa di antara mereka pada akhirnya menimbang ulang peran yang mereka miliki. Seorang petugas yang bekerja di unit perawatan intensif berinisiatif menata ulang lukisan-lukisan di dinding setiap beberapa waktu sekali, dengan harapan perubahan pemandangan dapat memicu kesadaran para pasien yang sedang koma. Ketika ditanya tentang inisiatifnya ini, dia menjawab, "Itu bukan bagian dari pekerjaan saya, tetapi bagian dari diri saya."

Identitas kita, dan kehidupan kita, adalah sistem terbuka. Kita tidak perlu mengikatkan diri ke bayangan-bayangan lama tentang tujuan atau citra diri. Cara paling sederhana untuk mulai memikirkan ulang opsi kita adalah dengan mempertanyakan kegiatan kita sehari-hari.

Dibutuhkan kerendahan hati untuk memikirkan ulang komitmen kita terdahulu, mengkritisi keputusan kita saat ini, dan keinginan belajar untuk mengimajinasikan kembali masa depan. Hal-hal yang kita temukan dalam perjalanan ini dapat membebaskan kita dari belenggu lingkungan dan diri kita yang dulu. Berpikir ulang memberikan kita kemerdekaan untuk melakukan lebih dari sekadar memperbarui pengetahuan dan pendapat kita—berpikir ulang adalah alat untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna.

EPILOG

□ □ □

"Keyakinan" adalah proses, bukan akhir.

—Emma Goldman

Saat membaca karya fiksi, bab yang paling saya sukai adalah bab penutup. Sejauh yang saya ingat, baik itu di buku fiksi ilmiah seperti *Ender's Game* maupun buku misteri seperti *The Westing Game*, elemen kejutan di akhir buku tidak hanya membuat cerita tidak terlupakan. Elemen itu juga mengubah cerita, membuat saya berpikir ulang tentang segala hal yang saya baca sebelumnya.

Akan tetapi, dalam hal menulis tentang suatu gagasan, saya tidak pernah menyukai bab penutup. Apakah tidak bisa jika bab terakhir juga dijadikan penutup? *Ini kan buku, bukan laporan bacaan. Kalau memang ada hal penting lain yang ingin saya sampaikan, saya pasti sudah menuliskannya.*

Yang mengusik saya perihal bab kesimpulan adalah kesan finalitas yang ditimbulkannya. Topik yang cukup penting sehingga layak

Saya pikir absurditas paling baik ditangkap oleh humoris Richard Brautigan: "Mengekspresikan kebutuhan manusia, saya selalu ingin menulis buku yang diakhiri dengan kata '*Mayonnaise*'." Dia menulis baris itu di bab kedua dari belakang sebuah buku, dan dengan senang hati melanjutkan untuk mengakhiri buku dengan kata itu—tetapi dengan sengaja salah mengejanya "mayonaise" untuk menjauhkan pembaca dari kesimpulan. Kebutuhan manusia, *tidak terpenuhi.*

diuraikan di dalam satu buku tidak seharusnya memiliki akhir. Seharusnya, akhir topik dibiarkan terbuka.

Itulah tantangan dalam menulis *Think Again.* Saya tidak ingin membuat bab kesimpulan yang bersifat memberikan garis akhir. Saya ingin pemikiran saya terus berkembang. Sebagai simbol dari keterbukaan itu, saya memutuskan agar bagian epilog saya biarkan sebagai halaman kosong. Secara harfiah.

Ide tersebut ditentang oleh *challenge network* saya, tanpa kecuali. Dua mahasiswa saya yang paling cerdas berhasil membujuk saya dengan mengatakan bahwa bab penutup mungkin menyiratkan garis finis bagi saya sebagai penulis, tetapi merupakan garis mula bagi pembaca—suatu titik bagi munculnya gagasan baru dan jembatan bagi percakapan-percakapan segar. Setelah itu, mereka juga mengusulkan cara unik untuk menghormati semangat buku ini: mengadopsi cara mengajar Ron Berger dan menunjukkan proses berpikir saya dalam penulisan bab epilog, dari satu draf ke draf berikutnya.

Saya suka sekali ide itu. Bagi sebuah buku tentang berpikir ulang, bagian yang memperlihatkan penulisnya berpikir ulang adalah pemikiran meta. Sama seperti buku meja kopi *Seinfeld* tentang meja kopi, atau ketika Ryan Gosling mengenakan kaus bergambar Macaulay Culkin, kemudian Macaulay Culkin membalas dengan menge-

Saya sudah berpikir sebelumnya untuk menunjukkan suntingan saya di seluruh buku, tetapi saya tidak jadi menampilkan itu pada Anda. Membaca ide-ide yang setengah matang dan hipotesis yang salah bukan cara terbaik bagi Anda untuk menghabiskan waktu. Bahkan, jika Anda adalah penggemar berat Hamilton, Anda mungkin tidak akan menyukai draf pertama—jauh lebih mengasyikkan untuk terlibat dengan produk pemikiran ulang daripada prosesnya.

nakan kaus bergambar Ryan Gosling dengan kaus bergambar dirinya.

Terlalu aneh. Pembaca awal menginginkan lebih banyak keseriusan di sini—setiap orang melaporkan bahwa mereka menangani perbedaan pendapat secara berbeda. Ketika mereka menghadapi informasi yang menantang pendapat mereka, alih-alih menolaknya atau enggan terlibat dengannya, mereka mengambilnya sebagai kesempatan untuk mempelajari sesuatu yang baru: "Mungkin saya harus memikirkannya kembali!"

Bagian kesimpulan memang tampaknya ideal untuk memperlihatkan momen-momen saya berpikir ulang, tetapi saya ketika itu belum tahu apa yang ingin dituliskan. Saya pun berdiskusi dengan *challenge network*, dan mereka menyarankan satu lagi cara untuk saya menyintesiskan tema utama, kemudian memberikan pembaca informasi mengenal hal yang sedang saya pikirkan saat ini.

Hal pertama yang timbul dalam benak saya adalah satu momen dalam proses memeriksa fakta. Saya baru mengetahui bahwa ilmuwan mengubah pernyataan mereka tentang kepunahan keluarga *tyrannosaurus*. Bagi yang membayangkan *T.rex* di Bab 1 memiliki kepala berlapis bulu, kita sama. Namun, konsensus saat ini adalah *T.rex* memiliki kulit bersisik. Jika Anda kecewa dengan konsensus ini, silakan lihat halaman indeks dan cari *gembira mengetahui kesalahan.* Dan, saya punya kabar baik: terdapat jenis lain *tyrannosaurus*, yaitu *yutyrannus*, yang menurut ilmuwan tubuhnya tertutup bulu berwarna cerah untuk menghangatkan tubuh hewan itu.

Challenge network mengatakan bahwa memperbarui "fakta menyenangkan" dari buku itu terlalu sepele.

Belakangan, saya, banyak berpikir tentang asal mula berpikir ulang. Selama beribu-ribu tahun, kebanyakan peristiwa berpikir ulang yang dilakukan seseorang terjadi dalam situasi kelompok, sehingga tidak terlihat. Sebelum ditemukan teknologi cetak, sebagian

besar pengetahuan disebarluaskan secara lisan. Sejarah umat manusia bagaikan suatu sambungan telepon yang superpanjang, dengan setiap penyampai pesan mengingat dan meneruskan pesan secara berbeda-beda. Setiap penerima pesan tidak akan tahu bahwa informasi yang mereka dapatkan bukanlah informasi yang sama dengan yang pertama kali diucapkan. Suatu ide yang menyebar dari satu tempat ke tempat lain adalah hasil reka ulang yang tidak disadari oleh siapa pun. Saat informasi dapat direkam dalam bentuk tertulis, oleh buku dan surat kabar, manusia mulai dapat melacak perbedaan-perbedaan dalam perkembangan pengetahuan dan keyakinan. Hari ini pun, meskipun kita dapat melihat setiap revisi yang dilakukan di Wikipedia, para individu yang melakukan pengubahan kerap terlibat dalam "perang" sunting; masing-masing menolak mengakui bahwa rekannya benar atau dirinya salah. Kodifikasi pengetahuan memudahkan kita melacak informasi, tetapi tidak serta-merta membuat kita mau membuka pikiran.

Terdapat banyak pemikir hebat, termasuk dari bidang sains, yang berpendapat bahwa berpikir ulang merupakan tugas dari setiap generasi—bukan setiap individu. Ahli fisika Max Planck dikenal dengan ujaran, "Kebenaran saintifik yang baru menang bukan karena sanggup meyakinkan penentangnya dan membuat mereka tercerahkan, tetapi

karena lawan itu pada akhirnya mati." Dilihat dari sudut pandang ini, generasi demi generasi berganti lebih cepat daripada kemampuan manusia mengubah pandangannya.

Akan tetapi, saya tidak lagi percaya akan hal ini. Kita semua punya kemampuan untuk berpikir ulang—hanya saja, kita kurang sering melakukannya karena kita kurang sering berpikir seperti ilmuwan.

Metode pembuktian ilmiah dapat dilacak asal-usulnya ke beberapa milenium ke belakang, minimal sejauh masa Aristoteles dan bangsa Yunani kuno. Saya terkejut saat mengetahui bahwa kata *scientist* (ilmuwan) sesungguhnya cukup baru: kata ini dicetuskan pada 1833. Selama beberapa abad sebelumnya, tidak ada istilah untuk orang-orang yang pekerjaannya adalah menemukan pengetahuan baru dengan cara membuat hipotesis, merancang eksperimen, dan mengumpulkan data. Mudah-mudahan, kita tak perlu menunggu selama itu untuk mengakui bahwa cara pikir ilmuwan berlaku untuk semua jenis pekerjaan dan semua aspek kehidupan.

Saat buku ini sudah masuk tahap cetak pun, saya masih berpikir ulang. Masih ada sesuatu yang mengganjal, yang terkait dengan uraian saya mengenai berpikir seperti ilmuwan. Saya bertanya-tanya, apakah saya kurang menjelaskan situasi ketika moda pengkhotbah, moda jaksa, dan moda politikus

Pertanyaan besar yang belum terjawab di sini adalah kapan pemikiran ulang harus berakhir—di sini haruskah kita menarik garis? Saya pikir jawabannya berbeda untuk setiap orang dalam setiap situasi, tetapi menurut saya, kebanyakan dari kita beroperasi terlalu jauh ke arah kiri kurva. Data paling relevan yang pernah saya lihat ada di Bab 3 tentang peramal super: mereka memperbarui prediksi mereka rata-rata empat kali per pertanyaan, bukan dua kali per pertanyaan. Ini menunjukkan bahwa tidak perlu banyak berpikir ulang untuk mendapatkan manfaat darinya, dan kerugiannya minimal. Berpikir kembali tidak selalu harus mengubah pikiran kita. Seperti siswa yang memikirkan kembali jawaban mereka dalam ujian, bahkan jika kita memutuskan tidak bergantung pada keyakinan atau keputusan, kita masih menyadari bahwa kita telah merenungkannya dengan lebih serius.

justru lebih produktif. Dalam hal memikirkan ulang pandangan kita sendiri, bobot bukti yang mendukung moda berpikir ilmuwan adalah bukti yang memberikan peluang terbaik. Akan tetapi, moda berpikir mana yang paling ideal sulit ditentukan dalam konteks membuka pikiran orang lain. Saya mencoba menghadirkan berbagai aspek dan nilai dari tiap-tiap pendekatan tadi, menjelaskan bahwa moda pengkhotbah efektif digunakan dalam debat dengan seseorang yang mendukung cara pandang kita atau tidak punya perhatian sebelumnya terhadap suatu isu. Sementara itu, moda jaksa bisa efektif bagi khalayak yang tidak banyak melawan; selanjutnya, kesederhanaan pesan dapat memersuasi pendukung politik kita. Akan tetapi, bahkan setelah mengevaluasi semua data ini, saya masih belum yakin saya sudah memberikan argumentasi yang cukup kuat.

Di tengah-tengah penulisan, pandemi terjadi. Saya menjadi penasaran terhadap cara para pemimpin berkomunikasi pada masa krisis. Bagaimana cara mereka memberikan rasa aman kepada masyarakat di tengah situasi saat ini sekaligus menjaga optimisme untuk masa depan? Jika mereka berkhotbah tentang keunggulan rencananya dan menjatuhkan usulan alternatif, mereka dapat menurunkan tingkat ketidakpastian. Sementara itu, dengan pendekatan politik, mereka dapat menguatkan dukungan terhadap tujuan bersama.

Bagi saya, contoh yang paling gamblang datang dari Gubernur New York. Dalam salah satu pidatonya di awal pandemi, pada permulaan musim semi, saat negara dan bangsa menghadapi krisis yang tidak pernah terbayangkan ini, dia berkata: "Wajar jika kita mengambil satu metode, kemudian mencoba menerapkannya: kalau gagal, akui saja dengan terus terang, lalu coba lagi metode lain. Namun, yang paling penting, coba lakukan sesuatu."

The New York Times dengan segera membedah kata-kata gubernur, dan menulis, "Mengambil langkah yang tidak ada namanya tidak lebih baik dari tidak bertindak." Sementara para pemimpin lain disebut "bicara dengan jelas, konkret, positif", sang gubernur dinilai "tidak jelas, abstrak, tidak ada keputusan". Bukan hanya media yang menghina pidato tersebut—salah seorang staf ahli gubernur pun rupanya menyebut pidato itu sebagai kebodohan politik.

Dapat dimengerti bahwa rakyat menginginkan pemimpin yang tampak percaya diri dan yang menawarkan visi yang jelas, rencana yang baik, dan prakiraan yang konkret untuk masa depan. Namun, di masa krisis, juga di masa sejahtera, yang kita butuhkan adalah pemimpin yang menerima ketidakpastian, mau mengakui kesalahan, mau belajar dari pihak lain, dan mau menyesuaikan rencananya. Itulah yang ditawarkan oleh Gubernur New York, dan pihak-pihak yang mengkritiknya

keliru tentang hasil rencana yang diusulkan gubernur.

Peristiwa di atas tidak terjadi pada masa pandemi virus corona dan gubernur yang saya maksud bukan Andrew Cuomo. Peristiwa tersebut terjadi ketika angka pengangguran di Amerika sangat tinggi: yaitu pada masa Depresi Hebat. Tahunnya adalah 1932, dan Gubernur New York ketika itu ialah Franklin Delano Roosevelt. Dia menyampaikan pesan tentang "bertindak" ketika AS sedang berupaya bangkit dari krisis dan pidatonya berlangsung di upacara kelulusan sebuah universitas kecil di Georgia. Salah satu kalimat paling berkesan dari pidatonya berbunyi, "Negara ini membutuhkan eksperimen yang berani dan gigih." Prinsip itulah yang menjadi landasan bagi kepemimpinannya. Meskipun para ekonom hingga saat ini masih memperdebatkan tentang rencana reformasi mana yang berhasil mengangkat AS keluar dari masa depresi, metode *trial-and-error* yang diajukan FDR untuk merumuskan kebijakan sangat populer, hingga rakyat AS memilihnya sebagai presiden.

Dalam pidato pelantikannya, FDR tidak berkhotbah, menuding, ataupun berpolitik. Dia berbicara dengan percaya diri, tetapi rendah hati—persis seperti yang kita harapkan dari seorang ilmuwan. Masih banyak yang harus kita pelajari untuk bisa berkomunikasi seperti itu. Saat masyarakat masih kekurangan pengetahuan tentang topik yang kompleks—

seperti cara menghentikan pandemi atau membangkitkan perekonomian—mereka mungkin lebih nyaman dengan adanya pemimpin yang mengakui ada hal-hal yang belum diketahui dan yang bisa bersikap kritis terhadap pernyataannya terdahulu. Namun, saat masyarakat merasa tahu dan masalah yang dihadapi lebih sederhana, mereka mungkin merasa pemimpin yang mengakui ketidakpastian dan perubahan keputusan sebagai pemimpin yang tidak punya pendirian.

Saya masih penasaran tentang moda berpikir mana yang paling efektif dalam hal persuasi. Akan tetapi, secara keseluruhan, saya ingin melihat lebih banyak orang berpikir ulang dan menyuarakannya, seperti yang dilakukan FDR. Berpikir ulang adalah proses berpikir yang berharga, tetapi masih kurang dilakukan—baik saat mengambil keputusan penting dalam kehidupan ataupun dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan terbesar umat manusia. Masalah yang kompleks seperti pandemi, perubahan iklim, dan polarisasi politik menuntut kita agar, secara mental, kita mampu fleksibel. Saat menghadapi ancaman yang begitu banyak, tetapi tidak diketahui dan terus berkembang, kita harus rendah hati, kritis, dan mau belajar agar dapat mencapai penemuan-penemuan penting. Eksperimen yang berani dan gigih boleh jadi merupakan alat terbaik yang kita miliki dalam berpikir ulang.

Kita semua dapat mengasah kemampuan berpikir ulang. Apa pun kesimpulan yang kita

capai, saya pikir dunia akan menjadi tempat yang lebih baik kalau saja semua orang sedikit lebih sering berpikir dengan kacamata seorang ilmuwan. Saya ingin tahu: apakah Anda setuju? Jika tidak setuju, bukti apa yang sekiranya dapat mengubah pendapat Anda?

TINDAKAN YANG MENGHASILKAN DAMPAK NYATA

□ □ □

Bagi Anda yang tertarik untuk mengasah keterampilan berpikir ulang, berikut tiga puluh kiat paling praktis yang dapat saya sajikan.

I. BERPIKIR ULANG UNTUK DIRI SENDIRI

A. Membangun Kebiasaan Berpikir Ulang

1. ***Berpikirlah seperti seorang ilmuwan.*** Saat opini Anda sedang terbentuk, lawanlah keinginan untuk berkhotbah, menuding gagasan lain, atau berpolitik. Perlakukan pandangan baru Anda layaknya firasat atau hipotesis, lalu ujilah dengan data. Sama seperti para pengusaha yang belajar memperlakukan strategi usaha mereka seperti suatu eksperimen, Anda pun akan bisa belajar lincah mengadaptasikan pendapat Anda.

2. ***Maknai identitas diri atas dasar nilai yang dianut, bukan opini.*** Memperbarui pendapat Anda akan lebih mudah dilakukan jika konsep diri kita saat ini tidak ada ikatannya dengan pendapat itu. Pandanglah diri Anda sebagai seseorang yang menghargai rasa ingin tahu, keinginan belajar, fleksibilitas mental, dan pencarian terhadap pengetahuan. Saat sedang membentuk opini, cobalah membuat daftar faktor-faktor yang dapat mengubah pikiran Anda.

3. *Cari informasi yang berlawanan dengan pandangan Anda.* Bias konfirmasi, "gelembung" opini, dan *echo chamber* dapat ditangkal jika kita aktif mencari gagasan-gagasan yang berlawanan dengan asumsi kita sendiri. Satu langkah termudah untuk memulai adalah dengan mengikuti orang-orang yang pendapatnya membuat kita berpikir—meskipun biasanya kita tidak setuju dengan pendapat mereka.

B. Cek Kembali, Seberapa Percaya Diri Anda?

4. *Hati-hati agar tidak terjebak di puncak Gunung Dungu.* Kepercayaan diri bukan kompetensi, sehingga jangan dicampuradukkan. Efek Dunning-Kruger adalah pengingat yang baik bahwa semakin tinggi kita menilai diri sendiri, semakin besar pula risiko bahwa penilaian itu berlebihan. Di samping itu, semakin kecil kemungkinan kita mau mengembangkan diri. Untuk mencegah kepercayaan diri yang berlebih, coba tes kemampuan Anda dalam menjelaskan suatu topik.

5. *Manfaatkan keragu-raguan Anda.* Jika Anda merasa ragu akan kemampuan diri, inilah celah kesempatan untuk bertumbuh. Anda boleh merasa percaya diri bahwa Anda mampu belajar ketika Anda mempertanyakan solusi Anda untuk suatu masalah. Mengakui hal-hal yang tidak kita akui kerap merupakan langkah pertama untuk membangun keahlian di suatu bidang.

6. *Nikmati kesalahan sebagai kesempatan belajar.* Setiap kali Anda mengetahui bahwa Anda salah, anggaplah peristiwa itu sebagai penemuan baru. Jangan takut untuk menertawai diri sendiri. Dengan demikian, fokus Anda bukanlah pada membuktikan diri, melainkan pada meningkatkan kemampuan diri.

C. Minta Orang Lain untuk Mengkritisi Pemikiran/Pendapat Anda

7. ***Selalu ada yang bisa dipelajari dari setiap orang yang kita temui.*** Selalu ada seseorang yang pengetahuannya lebih luas mengenai suatu hal dibandingkan diri kita sendiri. Ajak mereka mengobrol; tanyakan pemikiran baru apa yang belakangan mereka miliki, atau mulailah dengan bercerita tentang pengalaman sendiri.

8. ***Bentuklah* challenge network, *orang-orang yang akan menjadi teman argumen Anda karena pemikirannya berbeda, bukan hanya* support network.** Kita tentu senang jika memiliki orang-orang yang suportif, selalu menyoraki setiap langkah seperti tim pemandu sorak. Akan tetapi, kita juga perlu orang-orang yang kritis, yang tidak segan mengkritik dan mempertanyakan ide-ide kita. Coba pikirkan orang di sekitar kita yang mampu memberikan kritik yang membangun. Setelah itu, minta mereka mengkritisi pemikiran kita. Untuk memastikan mereka tahu kita terbuka terhadap opini berbeda, sampaikan alasan kita menghargai kritik mereka—dan pada bidang apa mereka biasanya memberikan kontribusi yang paling berharga.

9. ***Jangan hindari konflik yang konstruktif.*** Perbedaan tidak harus dijauhi seperti menghindari sumber alergi. Konflik personal biasanya tidak produktif, tetapi ada jenis konflik lain yang bisa membantu kita berpikir ulang, yaitu konflik profesional. Cobalah melihat ketidak-setujuan sebagai perdebatan: dalam debat, pihak-pihak yang terlibat lebih mungkin berperspektif intelektualitas daripada menganggap debat sebagai serangan pribadi.

II. BERPIKIR ULANG DALAM LINGKUP ANTARPRIBADI

A. Ajukan Pertanyaan yang Lebih Baik

10. ***Latihlah kemampuan mendengar yang persuasif.*** Mendengarkan, bukan berbicara, adalah cara yang sering kali lebih berhasil digunakan jika kita ingin mencoba membuka pikiran orang lain. Sekarang, bagaimana caranya kita dapat menunjukkan kepada lawan bicara bahwa kita ingin membantu mereka menjernihkan pandangan dan mengungkap alasan mereka untuk berubah? Cara terbaik adalah dengan memperbanyak mendengar, mengurangi berbicara.

11. ***Tanyakan proses/cara, bukan alasan***. Seseorang yang ditanyai perihal *alasannya* memiliki, misalnya, pandangan yang ekstrem, acap kali menjawab dengan lebih intens. Namun, saat diminta menjelaskan *bagaimana* mereka akan mewujudkan aspirasi mereka, barulah mereka akan menyadari keterbatasan pemahamannya, dan mulai mengubah opininya.

12. ***Tanyakan, "Bukti apa yang dapat mengubah pikiran Anda?"*** Kita tidak bisa merundung seseorang hingga orang itu sepakat dengan kita. Sering kali, cara yang lebih efektif adalah dengan bertanya bukti yang mereka butuhkan agar mau membuka pikiran. Setelah itu, cobalah yakinkan lawan bicara menggunakan logika mereka sendiri.

13. ***Tanyakan asal muasal opini seseorang.*** Sama seperti stereotipe, banyak dari opini kita bersifat sewenang-wenang. Opini terbangun tanpa data yang valid ataupun refleksi yang mendalam. Untuk membantu orang lain mengevaluasi ulang pendapatnya, pancing mereka dengan pertanyaan, seperti apakah pendapat mereka akan berbeda kalau saja mereka terlahir di era atau tempat yang berbeda pula.

B. Debat Adalah Dansa, Bukan Pertempuran

14. ***Sepakati titik kesamaan.*** Debat bagaikan dansa, bukan perang. Bersepakat tentang kesamaan di antara kita dan lawan bicara tidak akan membuat kita tampak lemah; justru kita akan terlihat mau bernegosiasi tentang kebenaran sehingga lawan bicara pun termotivasi untuk mendengarkan pandangan kita.

15. ***Ingat, lebih sedikit biasanya lebih baik.*** Kita boleh saja mengumpulkan begitu banyak argumentasi untuk mendukung pendapat kita, tetapi argumentasi yang terlalu banyak bisa-bisa membuat pendengar kita defensif. Bahkan, mereka dapat berujung menolak keseluruhan argumentasi kita berdasarkan data-data yang menurut mereka paling lemah. Jadi, perkuat gagasan kita dengan mengajukan beberapa argumentasi yang terbaik saja.

16. ***Tekankan aspek kemerdekaan dalam memilih.*** Terkadang, seseorang menolak suatu pendapat bukan karena isi pendapat itu sendiri, tetapi karena mereka tidak mau merasa perilakunya dikendalikan oleh pihak lain. Hormati otonomi seseorang dan nyatakan hal ini dengan mengingatkan mereka bahwa mereka bebas memilih hal-hal yang mereka yakini.

17. ***Diskusikan proses.*** Jika emosi mulai naik di tengah satu perdebatan, coba redakan dengan mengalihkan diskusi kepada proses. Hal ini dilakukan oleh para negosiator ahli; mereka menyatakan perasaannya dan menguji pemahaman mereka terhadap perasaan orang lain. Anda pun bisa menjaga negosiasi tetap berjalan dengan mengungkapkan perasaan seperti kecewa atau frustrasi, dan bertanya kepada lawan bicara apakah mereka merasakan hal serupa.

III. BERPIKIR ULANG DALAM LINGKUP KELOMPOK

A. Ciptakan Nuansa di dalam Percakapan

18. *Tunjukkan kompleksitas suatu topik "panas".* Suatu cerita selalu punya lebih dari satu sisi. Daripada menciptakan polarisasi dengan memperlakukan suatu isu seperti mata uang, lihatlah suatu isu dari berbagai sudut pandang. Dengan melihat lebih banyak area abu-abu, pikiran kita dapat menjadi lebih terbuka.

19. *Tak perlu hindari penafian dan klaim yang berbeda.* Mengakui keberadaan klaim berbeda, atau hasil dari penelitian lain yang bertentangan dengan pendapat kita, tidak akan mengorbankan kepentingan ataupun kredibilitas kita. Itulah cara yang efektif untuk menjaga ketertarikan khalayak, membuat mereka tetap merasa ingin tahu.

20. *Perluas rentang emosional.* Percakapan yang produktif tidak berarti bebas dari rasa frustrasi atau kesal. Yang perlu kita lakukan adalah menghadirkan bentuk-bentuk emosi lain—misalnya, menunjukkan rasa ingin tahu, bahkan mengakui rasa bingung atau ambivalen.

B. Mengajarkan Kemampuan Berpikir Ulang kepada Anak-Anak

21. *Jadikan diskusi kritis sebagai tradisi keluarga.* Membongkar keyakinan yang keliru lebih mudah dilakukan dengan anak-anak. Diskusi kritis adalah cara yang amat baik untuk membiasakan anak berpikir ulang. Pilihlah topik berbeda setiap pekan, misalnya tentang dinosaurus, atau luar angkasa. Selanjutnya, secara bergiliran, setiap anggota dapat memilih mitos terkait topik itu untuk didiskusikan.

22. *Ajarkan anak melakukan proses mencipta menggunakan sistem draf dan meminta masukan dari orang lain.* Ajak anak membuat gambar

atau cerita dalam beberapa versi agar mereka bisa melihat manfaat melakukan revisi. Masukan dari pihak lain juga dapat membantu anak meningkatkan standar kerjanya. Selain itu, melalui proses ini, anak belajar menerima bahwa rasa bingung itu wajar, dan mereka tidak perlu mengharapkan karya yang sempurna pada percobaan yang pertama.

23. *Berhenti menanyakan cita-cita anak*. Anak tidak perlu harus memberikan definisi dirinya berdasarkan jenis pekerjaan. Selain itu, mengidentifikasi satu jenis identitas dapat menutup opsi-opsi lain. Daripada menyempitkan pilihan mereka, lebih baik bantu mereka untuk memperluas pilihannya. Anak tidak harus punya hanya satu cita-cita—mereka bisa menjadi banyak hal.

C. Ciptakan Organisasi Pemelajar

24. *Tinggalkan* best practice. Hal-hal yang dianggap "praktik terbaik" (*best practice)* menyiratkan keadaan yang sudah ideal. Namun, jika kita ingin orang lain dapat terus berpikir ulang tentang cara-cara kerjanya, akan lebih baik jika kita mengadopsi mekanisme akuntabilitas dan mendorong upaya mencari praktik-praktik yang lebih baik.

25. *Membangun rasa aman secara psikologis.* Dalam kelompok dengan budaya belajar, anggota kelompok akan merasa nyaman untuk bertanya dan mempertanyakan *status quo* tanpa takut dihukum. Rasa aman secara psikologis sering kali dimulai dari pemimpin yang mampu memperlihatkan sikap rendah hati.

26. *Buat* scorecard *untuk berpikir ulang*. Jangan evaluasi suatu keputusan hanya berdasarkan hasil dari keputusan itu. Perhitungkan juga proses mengambil keputusan, dan apakah opsi-opsi yang berbeda sudah dipertimbangkan dengan cermat. Ingat, proses yang tidak memadai tetapi hasilnya baik berarti kemujuran belaka. Sementara itu, proses yang baik dengan hasil yang buruk adalah eksperimen.

D. Pandang Masa Depan Anda dengan Pikiran Terbuka

27. *Coret rencana sepuluh tahunan.* Hal yang menarik pada tahun ini, belum tentu terasa sama menariknya pada tahun depan. Hal yang membuat bingung kemarin, mungkin besok menjadi menyenangkan. Rencana adalah sesuatu yang perlu dibina, bukan hanya ditemukan. Dengan membuat rencana yang berjangka pendek, Anda akan tetap terbuka dan mampu berpikir ulang.

28. *Ubah tindakan, bukan hanya lingkungan.* Mengejar kebahagiaan dapat berakibat hilangnya kebahagiaan itu. Berganti suasana tidak selalu cukup. Kegembiraan bisa luntur, tetapi makna lebih mungkin bertahan. Untuk dapat menemukan tujuan kita, hal pertama yang acap kali harus dilakukan adalah melakukan sesuatu untuk meningkatkan pembelajaran ataupun kontribusi kita untuk orang lain.

29. *Rutin berefleksi*. Sangat mudah untuk kita terjebak dalam eskalasi komitmen terhadap sesuatu hal yang tidak bermakna bagi kita. "Jadwal" refleksi serupa dengan jadwal pemeriksaan rutin ke dokter; kegiatan ini sangat patut dilakukan sekali atau dua kali dalam satu tahun. Dengan berefleksi, kita bisa menilai kedalaman pembelajaran dan perubahan dalam keyakinan dan tujuan hidup kita serta melihat kebutuhan memikirkan ulang langkah-langkah kita ke depan.

30. *Luangkan waktu untuk berpikir ulang.* Suatu kali, saat mengecek kalender, saya memperhatikan bahwa agenda saya penuh dengan berbagai bentuk kegiatan. Saya pun membuat target menyisihkan satu jam per hari untuk berpikir dan belajar. Sekarang, saya melangkah lebih jauh: saya menyisihkan waktu seminggu sekali untuk berpikir ulang dan belajar dari nol. Saya menghubungi *challenge network* dan bertanya, ide dan opini apa dari diri saya yang perlu saya pertimbangkan ulang. Baru-baru ini, istri saya, Allison, menyarankan agar saya memikirkan ulang cara saya melafalkan kata *mayonnaise.*

UCAPAN TERIMA KASIH

Satu hal yang mungkin tidak perlu terlalu banyak dipikir dan harus lebih sering dilakukan adalah mengungkapkan rasa syukur. Saya ingin memulainya dengan menyampaikan pujian tertinggi kepada agen yang luar biasa, Richard Pine, dan editor yang hebat, Rick Kot. Richard telah menginspirasi saya untuk memikirkan ulang siapa khalayak saya dan agar saya terus memperluas perspektif, sementara Rick percaya pada ide-ide saya dan telah membantu mewujudkan potensi ide-ide itu. Memiliki kesempatan bekerja sama dengan keduanya, seperti biasa, seperti mimpi yang jadi nyata. Mereka mendukung sekaligus menantang saya dalam porsi yang seimbang.

Ketepatan informasi yang disajikan di dalam buku ini dimungkinkan oleh dua pemeriksa fakta profesional yang bekerja dengan sangat teliti. Dengan mata elangnya, Paul Durbin memeriksa setiap kalimat dan bekerja luar biasa cermat serta cekatan. Andy Young dengan hati-hati membaca setiap halaman dan menghubungi kembali sejumlah sumber informasi penting.

Isi dan nada dari buku ini mendapatkan sumbangsih yang tidak terkira dari para pembaca awal, yaitu mereka yang merupakan bagian dari *challenge network* saya. Marissa Shandell dan Karren Knowlton dengan bermurah hati bersedia membaca draf-draf awal dari buku ini, jauh lebih banyak daripada yang selayaknya ditanggung oleh manusia biasa. Mereka pun memberikan saran-saran luar biasa untuk perbaikan draf. Ucapan terima kasih saja tidak cukup untuk keduanya yang telah memperkaya setiap bagian buku dengan saran tentang tokoh, alur tulisan, dan penyempurnaan bahasa. Marissa bahkan lebih jauh lagi

berupaya menjadikan penyajian konsep lebih hidup dan membantu menyintesiskan poin-poin praktis. Karren melangkah lebih jauh untuk menonjolkan kompleksitas dan menghadirkan keragaman pemikiran.

Reb Rebele, yang seleranya dalam hal ide dan berbahasa tidak tersaingi, memberikan kasih sayang "galak" yang dibutuhkan oleh bab-bab awal, serta memberikan bumbu-bumbu terakhir yang tadinya hilang. Grace Rubenstein, ratunya *signpost*, memberikan petunjuk-petunjuk yang bijaksana agar pembaca mudah memahami konteks tulisan dan melihat tindakan berpikir ulang sebagai kebiasaan yang perlu dilakukan, baik saat ini maupun kapan pun. Dan O'Donnell membantu saya "menurunkan komitmen" terhadap kalimat-kalimat buntu. Untuk membuat beberapa studi utama dan kisah lebih hidup, dia juga menerjemahkan lagu-lagu ceria menjadi versi tulisan.

Lindsay Miller, versi manusia dari *corpus callosum*—bagian otak yang bertugas menyampaikan informasi—termasuk yang terdepan dalam memberikan saran agar penjelasan tentang cara pikir pengkhotbah, jaksa, dan ilmuwan dalam benak kita dapat lebih mengalir seperti percakapan dan dengan ilustrasi yang lebih kaya. Nicole Granet memperluas pandangan saya sendiri tentang berpikir ulang dan aplikasinya di setiap ranah kehidupan. Sheryl Sandberg mempertajam struktur buku dengan meyakinkan saya agar ide pokok diperkenalkan sebelum penjelasan kerangka berpikir. Sheryl juga menekankan pentingnya memiliki bagian-bagian pembuka dan penutup yang baik untuk buku. Constantinos Coutifaris memberikan saran penting untuk saya jajaki lebih jauh, yaitu situasi ketika berkhotbah, menuding, dan berpolitik lebih efektif. Natalia Villarman, Neal Stewart, dan Will Fields berbagi keahlian tentang antirasisme. Michael Choo memotivasi saya agar bersedia kembali ke draf awal untuk bab-bab yang mengalami kendala. Justin Berg meminjamkan keterampilan "meramal kreatif" miliknya untuk memilih dan mengembangkan pemikiran-pemikiran saya yang paling baru dan berguna. Justin juga memperkenalkan saya pada aliterasi terbalik (rangkaian kata yang huruf atau suku kata terakhirnya

sama)—teknik menulis yang sangat memuaskan. Susan Grant, sang guru bahasa Inggris, mengoreksi tata bahasa, mengenali kesalahan ketik, dan berdebat dengan saya soal tanda koma Oxford. *Maaf,* Mom, *aku tidak pernah berencana berpikir ulang soal tanda koma ini.*

Impact Lab mengingatkan saya sekali lagi bahwa para guru dapat belajar amat banyak dari murid-murid mereka. Vanessa Wanyandeh menantang saya untuk memikirkan pengaruh ketidakseimbangan kekuasaan terhadap kelompok di masyarakat yang dianggap bertanggung jawab untuk berpikir ulang serta menyoroti pihak yang seharusnya bertanggung jawab untuk melawan prasangka. Akash Pulluru, tanpa kenal rasa takut, menghajar argumentasi yang lemah dan berdebat perihal prinsip-prinsip debat yang baik. Graelin Mandel menyarankan penambahan informasi tentang kapan dan kenapa konflik nonpribadi menyebabkan konflik antarpribadi, sementara Zach Sweeney meyakinkan saya untuk memperluas peran siklus berpikir ulang. Jordan Lei mendorong saya menguraikan lebih jauh tentang potensi kesalahan naluri pertama, dan Shane Goldstein memimpin percakapan untuk membujuk saya agar tidak membiarkan halaman epilog tetap kosong; alih-alih, halaman diisi dengan tulisan yang sekaligus menunjukkan proses sunting dan catatan pada margin. Nicholas Strauch meminta lebih banyak konteks ditambahkan pada bagian tentang cara mengajukan pertanyaan yang baik dan membela si katak, dan Madeline Fagen menyarankan agar perbedaan keyakinan (*belief*) dan nilai (*value*) dipertegas. Wendy Lee menyarankan agar saya memberikan penjelasan yang lebih lengkap tentang cara mengungkapkan rasa percaya diri dengan rendah hati, Kenny Hoang menyarankan saya menunjukkan beberapa prinsip berpikir ulang dalam lingkup interpersonal dalam tulisan, dan Lizzie Youshaei percaya butuh lebih banyak analisis tentang kapan dan kenapa seseorang akan lebih terbuka mengakui kesalahan. Meg Sreenivas menunjukkan detail-detail yang tidak terpikir oleh orang lain, Aaron Kahane memberikan klarifikasi untuk beberapa argumentasi yang

membingungkan, dan Shaheel Mitra menyarankan agar saya memasukkan kutipan dari Edgar Mitchell.

Saya juga beruntung didukung oleh tim terbaik dari InkWell (halo, Alexis Hurley, Nathaniel Jacks, dan Eliza Rothstein) dan Viking (yang diisi sekelompok orang yang rasa ingin tahunya membuat saya kehilangan setiap kali saya tidak sedang menulis atau meluncurkan buku). Saya menyampaikan terima kasih secara khusus kepada Carolyn Coleburn, Whitney Peeling, Lindsay Prevette, dan Bel Banta atas kelihaian mereka di bidang publisitas; Kate Stark, Lydia Hirt, dan Mary Stone atas pemasaran kreatifnya; Tricia Conley, Tess Espinoza, Bruce Giffords, dan Fabiana Van Arsdell untuk keahlian mereka di bidang editorial dan produksi; Jason Ramirez atas pengarahan artistik; Camille LeBlanc yang menjadi teman diskusi; dan Brian Tart, Andrea Schulz, Madeline McIntosh, Allison Dobson, dan Markus Dohle si pekerja kilat atas dukungan mereka yang tidak putus-putusnya. Saya juga berterima kasih kepada Matt Shirley atas pengalaman bekerja sama yang menyenangkan. Selain memberikan kecerdasan dan humornya, Matt juga luar biasa sabar dalam bekerja serta memastikan ilustrasinya sesuai dengan isi dan nada buku ini.

Ada pula sejumlah kolega yang berkontribusi kepada buku ini melalui diskusi. Seperti biasa, Dan Pink memberikan masukan yang berguna tentang cara membingkai suatu gagasan dan informasi tentang penelitian yang relevan untuk buku. Para kolega di Wharton—khususnya Rachel Arnett, Sigal Barsade, Drew Carton, Stephanie Creary, Angela Duckworth, Cade Massey, Samir Nurmohamed, dan Nancy Rothbard—yang memberikan contoh konkret dari penerapan prinsip-prinsip yang dijelaskan di dalam buku, sehingga saya pun berpikir kembali tentang berbagai poin yang saya sampaikan. Terima kasih kepada Phil Tetlock atas kerangka pengkhotbah-jaksa-politikus dan referensi yang dia berikan kepada Kjirste Morrell dan Jean-Pierre Beugoms; Eva Chen, Terry Murray, dan Phil Rescober atas analisis terhadap prediksi Jean-Pierre; Bob Sutton yang memperkenalkan

saya kepada Brad Bird dan yang menganalisis kepemimpinan di *Incredibles* dengan sangat baik; juga Jamie Woolf dan Chris Wiggum yang telah membuka pintu ke Pixar; Karl Weick yang memperkenalkan saya kepada Mann Gulch; Shannon Sedgwick Davis dan Laren Poole yang menghubungkan saya dengan Betty Bigombe dan memberikan informasi latar belakang dari kisah Betty; Jeff Ashby dan Mike Bloomfield yang telah mereferensikan Chris Hansen dan Ellen Ochoa; Eoghan Sheehy atas koneksinya ke Harish Natarajan; dan Douglas Archibald yang telah merekomendasikan Ron Berger (terima kasih, Noah Devereaux dan the Strive Challenge atas percakapan kita yang tidak disengaja). Terima kasih kepada Eric Best yang sedari awal menunjukkan kepada saya bagaimana berpikir ulang bisa membantu pelakunya meraih pencapaian yang lebih baik. Brian Little, Jane Dutton, Richard Hackman, dan Sue Ashford, terima kasih karena telah mengajarkan saya untuk melihat berpikir-ulang sebagai salah satu sumber kebahagiaan terbesar sebagai psikolog organisasi.

Setiap hari, peran sebagai orangtua menunjukkan kepada saya kemampuan bawaan setiap manusia untuk mengubah pikirannya. Buku ini selesai ditulis pada masa pandemi, dan Henry bertanya-tanya apakah persediaan air akan terpengaruh karena pandemi? Dia juga bersemangat mencari-cari cara lain untuk keluarganya mendapatkan layanan air (*Apakah ada selang yang bisa menyambungkan rumah kita dengan laut? Kita bisa menangkap gurita!*). Kepada Elena, saya bertanya bagaimana dia bisa meyakinkan ayahnya untuk mau berpikir ulang dan Elena pun mengingatkan saya akan suatu teknik yang selama ini saya lupakan (*Mata memelas! Teknik antigagal!*). Saat kami sedang mempertimbangkan berbagai teknik ilusi optik untuk sampul buku, Joanna memberikan ide cemerlang (*Bagaimana dengan lilin yang cahayanya tidak terbuat dari api, tetapi air?*). Karena mereka, saya pun memikirkan ulang sumber-sumber ide kreatif: jika anak dua belas tahun dapat memberikan usul luar biasa untuk sampul buku, apa lagi yang bisa mereka lakukan? Saya senang menyaksikan anak-anak

kami berpikir ulang dengan ceria dan tanpa beban—dan cara mereka membuat saya berpikir ulang lebih sering.

Terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Allison Sweet Grant atas kasih sayang, nasihat, dan humornya setiap saat. Tanpa absen, dia membantu saya memikirkan kembali asumsi-asumsi saya, mendengarkan entah berapa banyak pertanyaan remeh, permintaan yang aneh-aneh, dan debat-debat yang tidak perlu. Saya masih melafalkan *mayonnaise* menjadi *man-aze*, bukan *may-o-naze*, tetapi dia punya argumentasi yang sangat baik, yaitu bahwa tidak ada yang berkata, "Tolong, dong, oper *man* ke sini"; semua orang selalu berkata, "Tolong, dong, oper *mayo* ke sini." Asal tahu saja, saya bahkan tidak suka *mayonnaise*.

CATATAN

Prolog

xi **Semakin cerdas seseorang:** Frank L. Schmidt dan John Hunter, "General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance," *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2004): 162–75.

xi **Semakin cepat pula dia memecahkannya:** David C. Geary, "Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)," *Psychological Review* 15 (2018): 1028–5.

xi **Kemampuan berpikir dan belajar:** Neel Burton, "What Is Intelligence?," Psychology Today, November 28, 2018, www.psychologytoday.com/ us/ blog/ hide- and- seek/ 201811/ what-is -intelligence; Charles Stangor dan Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology* (Victoria, BC: BCcampus, 2014); Frank L. Schmidt, "The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate," Human Performance 15 (2002): 187–210.

xi **"lakukanlah dengan sangat berhati-hati":** *A Systematic Approach to the GRE* (New York: Kaplan, 1999).

xi **Sebagian besar koreksi jawaban tes:** Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell, dan William R. Shallenberger III, "Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?," *Teaching of Psychology* 11 (1984): 133–41.

xi **Menghitung bekas jawaban yang dihapus:** Justin Kruger, Derrick Wirtz, and Dale T. Miller, "Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy," *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (2005): 725–35.

xii **Mereka yang menimbang ulang jawaban pertamanya:** Yongnam Kim, "Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple-Choice Exams," arXiv:1808.10577v4, revisi terbaru 14 Oktober 2019, arxiv.org/ abs/ 1808.10577.

xii **Mempertimbangkan bahwa jawaban kita mungkin perlu diubah:** Justin J. Couchman et al., "The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and Revising during College Exams," *Metacognition and Learning* 11 (2016): 171–85.

xii **Para mahasiswa diajari oleh seorang pembicara:** Charles M. Slem, "The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior,"

Annual Convention of the American Psychological Association, Agustus 1985, eric.ed.gov/? id= ED266395.

xii **Secara mental, manusia gemar "menimbun"**: Susan T. Fiske dan Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, 2nd ed. (Los Angeles: Sage, 2013).

xiii ***Seizing and freezing*:** Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, "Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing', "*Psychological Review* 103 (1996): 263–83.

xv **Lebih mujur jika dia ditaruh di dalam panci dengan air yang dididihkan perlahan**: James Fallows, "The Boiled- Frog Myth: Stop the Lying Now!" *The Atlantic*, 16 September 2006, www.theatlantic.com/ technology/ archive/ 2006/ 09/ the- boiled- frog- myth- stop- the- lying- now/ 7446/.

xiv **"Saat terjadi kebakaran besar"**: Norman Maclean, *Young Men and Fire*, 25th anniversary ed. (Chicago: University of Chicago Press, 2017); lihat juga www.nifc.gov/ safety/ mann_ gulch/ event_ timeline/ event6.htm

xv **Saat seseorang mengalami tekanan hebat, perilaku yang dia tampilkan biasanya berupa**: Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, dan Jane E. Dutton, "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 501–24; Karl E. Weick, "The Collapse of SenseMaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628–52.

xvi **23 *smokejumper* kehilangan nyawa**: Ted Putnam, "Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop," United States Department of Agriculture, Forest Service, Technology & Development Program, November 1995.

xvi **Pegunungan Storm King**: John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire* (New York: HarperPerennial, 2009).

xvi **seharusnya bisa bergerak 15 hingga 20 persen lebih cepat:** Ted Putnam, "Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire," *Wildfire* 4 (1995): 34–39.

xvi **"Sebagian besar dari mereka bisa selamat"**: Ted Putnam, "The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain," *Wildfire* 4 (1995): 40–45.

xvi **"Melepas ransel":** Report of the South Canyon Fire Accident Investigation Team, 17 Agustus, 1994.

xvii **"Siapakah saya tanpa peralatan itu?":** Karl E. Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies," *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): 301–13.

xviii **Dalam suatu "grup elektronik"**: Elizabeth Widdicombe, "Prefrosh E-group Connected Class of '03," *Harvard Crimson*, 5 Juni 2003, www. thecrimson.com/ article/ 2003/ 6/ 5/ prefrosh-e-group- connected-

class-of-03; Scott A. Golder, "Re: 'Alone in Annenberg? First- Years Take Heart'," *Harvard Crimson*, 17 September 1999, www.thecrimson.com/ article/ 1999/ 9/ 17/ letters- begroup-an-important-link-connecting.

xxi **Dukungan terhadap gerakan *"Black Lives Matter"*:** Nate Cohn dan Kevin Quealy, "How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter," *New York Times*, 10 Juni 2020, www.nytimes.com/ interactive/ 2020/ 06/ 10/ upshot/ black- lives- matter- attitudes.html.

xxiii **peran penting kebakaran alam dalam siklus kehidupan hutan:** Kathryn Schulz, "The Story That Tore Through the Trees," *New York Magazine*, 9 September 2014, nymag.com/ arts/ books/ features/mann-gulch-norman-maclean-2014-9/ index.html.

Bab 1 Seorang Pengkhotbah, Jaksa, Politikus, dan Ilmuwan Memasuki Pikiran Anda

3 **"Kemajuan mustahil dicapai tanpa perubahan"**: George Bernard Shaw, *Everybody's Political What's What?* (London: Constable, 1944).

3 **Mike Lazaridis, tetapi orang ini memiliki dampak yang luar biasa besar**: Jacquie McNish dan Sean Silcoff, *Losing the Signal: The Untold Story behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry* (New York: Flatiron Books, 2015).

4 **perusahaan dengan pertumbuhan tercepat di dunia**: "100 Fastest-Growing Companies," *CNN Money*, 31 Agustus 2009, money.cnn.com/ magazines/fortune/ fortunefastestgrowing/2009/snapshots/1.html.

5 **lima kali lebih banyak**: Richard Alleyne, "Welcome to the Information Age—174 Newspapers a Day," *Daily Telegraph*, 11 Februari 2011, www.telegraph.co.uk/ news/ science/ science- news/8316534/ Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html.

5 **pengetahuan medis bertambah dua kali lipat**: Peter Densen, "Challenges and Opportunities Facing Medical Education," *Transactions of the American Clinical and Climatological Association* 122 (2011): 48– 58.

5 **menjadi lebih ekstrem:** Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala, and Christopher Leone, "A Self- Validation Perspective on the Mere Thought Effect," *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 449–54.

5 **lebih mengakar:** Jamie Barden dan Richard E. Petty, "The Mere Perception of Elaboration Creates Attitude Certainty: Exploring the Thoughtfulness Heuristic," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 489–509.

6 **tentang, misalnya, asal-usul Cleopatra:** Ralph Eubanks, "How History and Hollywood Got 'Cleopatra' Wrong," NPR, 1 November 2010, www. npr.org/ templates/ story/ story.php? storyId= 130976125.

6 **_tyrannosaurus_ memiliki bulu berwarna cerah:** Jason Farago, "T. Rex Like You Haven't Seen Him: With Feathers," *New York Times*, 7 Maret 2019, www.nytimes.com/ 2019/ 03/07/arts/design/t-rex-exhibition-american-museum-of-natural- history.html; Brigit Katz, "T. Rex Was Likely Covered in Scales, Not Feathers," *Smithsonian*, 8 Juni 2017, www.smithsonian mag.com/ smart- news/ t-rex-skin-was not-covered-feathers study-says-180963603.

6 **gelombang suara bisa mengaktifkan korteks visual:** Alix Spiegel and Lulu Miller, "How to Become Batman," *Invisibilia*, NPR, 23 Januari 2015, www.npr.org/ programs/ invisibilia/ 378577902/ how-to-become-batman.

7 **skema Ponzi:** Stephen Greenspan, "Why We Keep Falling for Financial Scams," *Wall Street Journal*, January 3, 2009, www.wsj.com/ articles/ SB123093987596650197.

7 **alam pikiran tiga profesi berbeda:** Philip E. Tetlock, "Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors," *Psychological Review* 109 (2002): 451–71.

8 **menghimpun argumen:** Hugo Mercier dan Dan Sperber, "Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory," *Behavioral and Brain Sciences* 34 (2011): 57–74.

8 **bersalah karena bersikap "sinis tanpa alasan":** Stephen Greenspan, "Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money," eSkeptic, 23 Desember 2008, www.skeptic.com/ eskeptic/ 08-12-23/#feature.

8 **menceritakan pengalamannya tertipu:** Greg Griffin, "Scam Expert from CU Expertly Scammed," *Denver Post*, 2 Maret 2009, www.denverpost.com/ 2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed.

9 **"ilmuwan" bukan sekadar nama pekerjaan:** George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1, *A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955); Brian R. Little, *Who Are You, Really? The Surprising Puzzle of Personality* (New York: Simon & Schuster, 2017).

10 **melihat perusahaan mereka dari kacamata seorang ilmuwan:** Arnaldo Camuffo dkk.., "A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial," *Management Science* 66 (2020): 564–86.

11 **eksekutif bisnis bersaing:** Mark Chussil, "Slow Deciders Make Better Strategists," *Harvard Business Review*, 8 Juli 2016, hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists.

12 **"Untuk menghukumku":** Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007).

15 **mengenali pola dengan lebih cepat:** David J. Lick, Adam L. Alter, dan Jonathan B. Freeman, "Superior Pattern Detectors Efficiently

Learn, Activate, Apply, and Update Social Stereotypes," *Journal of Experimental Psychology: General* 147 (2018): 209–27.

15 **semakin tinggi tingkat kecerdasan seseorang:** Dan M. Kahan, Ellen Peters, Erica C. Dawson, dan Paul Slovic, "Motivated Numeracy and Enlightened Self- Government," *Behavioural Public Policy* 1 (2017): 54–86.

15 **Pertama, *bias konfirmasi*:** Raymond S. Nickerson, "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises," *Review of General Psychology* 2 (1998): 175–220.

15 **Kedua, *bias keinginan*:** Ben M. Tappin, Leslie van der Leer, dan Ryan T. McKay, "The Heart Trumps the Head: Desirability Bias in Political Belief Revision," *Journal of Experimental Psychology: General* 146 (2017): 1143–49; Ziva Kunda, "The Case for Motivated Reasoning," *Psychological Bulletin* 108 (1990): 480–98.

16 **bias "saya tidak bias":** Emily Pronin, Daniel Y. Lin, dan Lee Ross, "The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self versus Others," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 369–81.

16 **orang-orang pintar cenderung lebih mudah:** Richard F. West, Russell J. Meserve, dan Keith E. Stanovich, "Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot," *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012): 506–19.

16 **berpikiran terbuka secara *aktif*:** Keith E. Stanovich dan Maggie E. Toplak, "The Need for Intellectual Diversity in Psychological Science: Our Own Studies of Actively Open-Minded Thinking as a Case Study," *Cognition* 187 (2019): 156–66; Jonathan Baron dkk., "Why Does the Cognitive Reflection Test (Sometimes) Predict Utilitarian Moral Judgment (and Other Things)?" *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* 4 (2015): 265–84.

17 **logika dan data yang lebih tajam:** Neil Stenhouse dkk., "The Potential Role of Actively Open-Minded Thinking in Preventing Motivated Reasoning about Controversial Science," *Journal of Environmental Psychology* 57 (2018): 17–24.

18 **"bergerak dari satu titik ekstrem":** Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins, 1996).

18 **arsitek-arsitek dengan kreativitas tinggi:** Donald W. Mackinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist* 17 (1962): 484–95.

18 **pakar pernah melakukan penilaian terhadap para presiden Amerika Serikat:** Dean Keith Simonton, "Presidential IQ, Openness, Intellectual

Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives," *Political Psychology* 27 (2006): 511–26.

21 **sindrom "kucing gemuk":** Jane E. Dutton dan Robert B. Duncan, "The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis," *Strategic Management Journal* (May/June 1987): 279–95.

21 **"Produk ini adalah produk yang ikonis"**: Jacquie McNish, "RIM's Mike Lazaridis Walks Out of BBC Interview," *Globe and Mail*, 13 April 2011, www.theglobeandmail.com/globe-investor/rims-mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202.

21 **"*Keyboard* adalah salah satu alasan":** Sean Silcoff, Jacquie McNish, dan Steve Laurantaye, "How BlackBerry Blew It," *Globe and Mail*, 27 September 2013, www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/ article14563602/.

21 **"Kita tertawa dan menuding":** Jonathan S. Geller, "Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him," *BGR*, 30 Juni 2011, bgr.com/ 2011/ 06/ 30/ open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him.

22 **yang sesungguhnya membangkitkan Apple:** Wawancara pribadi dengan Tony Fadell, 1 Juni 2020, dan dengan Mike Bell, 14 November 2019; Brian Merchant, The One Device: *The Secret History of the iPhone* (New York: Little, Brown, 2017).

Bab 2 "Penonton Rasa Pemain" dan Fenomena "Si Penyamar"

25 **"Kepercayaan diri lebih sering tumbuh dari kebodohan":** Charles Darwin, *The Descent of Man* (London: Penguin Classics, 1871/ 2004).

26 **"secara mental, ciri buta terhadap kebutaannya":** Gabriel Anton, "On the Self-Awareness of Focal Drain Diseases by the Patient in Cortical Blindness and Cortical Deafness," *Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten* 32 (1899): 86– 127.

26 **"Salah satu hal yang paling menonjol":** Frederick C. Redlich dan Joseph F. Dorsey, "Denial of Blindness by Patients with Cerebral Disease," *Archives of Neurology & Psychiatry* 53 (1945): 407–17.

27 **filsuf Romawi bernama Seneca:** Charles André, "Seneca and the First Description of Anton Syndrome," *Journal of Neuro-Ophthalmology* 38 (2018): 511–13.

27 **defisit kesadaran diri:** Giuseppe Vallar dan Roberta Ronchi, "Anosognosia for Motor and Sensory Deficits after Unilateral Brain Damage: A Review," *Restorative Neurology and Neuroscience* 24 (2006): 247–57; Howard C. Hughes, Robert Fendrich, dan Sarah E. Streeter,

"The Diversity of the Human Visual Experience," dalam *Perception and Its Modalities*, ed. Dustin Stokes, Moham Matthen, dan Stephen Biggs (New York: Oxford University Press, 2015); David Dunning, *Self-Insight: Roadblocks and Detours on the Path to Knowing Thyself* (New York: Psychology Press, 2005); Costanza Papagno dan Giuseppe Vallar, "Anosognosia for Left Hemiplegia: Babinski's (1914) Cases," in *Classic Cases in Neuropsychology*, vol. 2, ed. Christopher Code dkk. (New York: Psychology Press, 2003); Jiann-Jy Chen dkk., "Anton- Babinski Syndrome in an Old Patient: A Case Report and Literature Review," *Psychogeriatrics* 15 (2015): 58–61; Susan M. McGlynn, "Impaired Awareness of Deficits in a Psychiatric Context: Implications for Rehabilitation," dalam *Metacognition in Educational Theory and Practice*, ed. Douglas J. Hacker, John Dunlosky, dan Arthur C. Graesser (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998).

30 **"Pengalaman dan pengetahuan":** Agence France Presse, "Iceland's Crisis- Era Central Bank Chief to Run for President," Yahoo! News, 8 Mei, 2016, www.yahoo.com/ news/ icelands-crisis-era-central-bank-chief-run-president-152717120.html.

30 **perempuan cenderung meremehkan:** Samantha C. Paustian-Underdahl, Lisa Slattery Walker, dan David J. Woehr, "Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators," *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 1129–45.

30 **kepercayaan diri melampaui kompetensi:** Mark R. Leary dkk., "The Impostor Phenomenon: Self-Perceptions, Reflected Appraisals, and Interpersonal Strategies," *Journal of Personality* 68 (2000): 725–56; Karina K. L. Mak, Sabina Kleitman, dan Maree J. Abbott, "Impostor Phenomenon Measurement Scales: A Systematic Review," *Frontiers in Psychology* 10 (2019): 671.

30 **Ig™ Nobel Prize:** Improbable, "The 2000 Ig™ Nobel Prize Ceremony," 5 Oktober 2000, www.improbable.com/ ig/ 2000.

32 **penelitian Dunning-Kruger yang pertama:** Justin Kruger dan David Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self- Assessments," *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999): 1121–34.

32 **Semakin rendah kecakapan kita:** John D. Mayer, A. T. Panter, dan David R. Caruso, "When People Estimate Their Personal Intelligence Who Is Overconfident? Who Is Accurate?," *Journal of Personality* (19 Mei 2020).

32 **evaluasi para ekonom:** Nicholas Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur, dan John Van Reenen, "JEEA- FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management," *Journal of the European Economic Association* 12 (2014): 835–76, https:// doi.org/ 10.1111/ jeea.12094.

33 **paling marak:** Xavier Cirera dan William F. Maloney, *The Innovation Paradox* (Washington, DC: The World Bank, 2017); Nicholas Bloom dkk., "Management Practices across Firms and Countries," *Academy of Management Perspectives* 26 (2012): 12–33.

34 **semakin tinggi penilaian peserta terhadap kadar pengetahuannya:** Michael P. Hall dan Kaitlin T. Raimi, "Is Belief Superiority Justified by Superior Knowledge?," *Journal of Experimental Social Psychology* 76 (2018): 290–306.

34 **yang berpura-pura tahu mengenai topik palsu:** John Jerrim, Phil Parker, dan Nikki Shure, "Bullshitters. Who Are They and What Do We Know about Their Lives?," IZA Institute of Labor Economics, DP No. 12282, April 2019, ftp.iza.org/ dp12282.pdf; Christopher Ingraham, "Rich Guys Are Most Likely to Have No Idea What They're Talking About, Study Suggests," Washington Post, 26 April 2019, www.washingtonpost.com/ business/ 2019/ 04/ 26/ rich- guys- are- most- likely- have-no-idea-what-theyre- talking-about-study-finds.

35 **"Peraturan pertama dalam *geng* Dunning-Kruger":** Brian Resnick, "Intellectual Humility: The Importance of Knowing You Might Be Wrong," *Vox*, 4 Januari 2019, www.vox.com/ science-and-health/2019/1/4/17989224/intellectual-humility-explained-psychology-replication.

35 **mencontohkan:** Nina Strohminger (@NinaStrohminger), 8 Januari 2019, twitter.com/ NinaStrohminger/ status/ 1082651708617039875? s= 20.

35 **beberapa poin di atas:** Mark L. Wolraich, David B. Wilson, dan J. Wade White, "The Effect of Sugar on Behavior and Cognition in Children: A Meta-analysis," *Journal of the American Medical Association* 274 (1995): 1617–21; lihat juga Konstantinos Mantantzis dkk., "Sugar Rush or Sugar Crash? A Meta-analysis of Carbohydrate Effects on Mood," *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 101 (2019): 45–67.

36 **skor kecerdasan emosionalnya paling rendah:** Oliver J. Sheldon, David Dunning, dan Daniel R. Ames, "Emotionally Unskilled, Unaware, and Uninterested in Learning More: Reactions to Feedback about Deficits in Emotional Intelligence," *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 125– 37.

37 **motivasi hanyalah sebagian:** Gilles E. Gignac dan Marcin Zajenkowski, "The Dunning- Kruger Effect Is (Mostly) a Statistical Artefact: Valid Approaches to Testing the Hypothesis with Individual Differences Data," *Intelligence* 80 (2020): 101449; Tal Yarkoni, "What the Dunning- Kruger Effect Is and Isn't," 7 Juli 2010, www.talyarkoni.org/blog/2010/07/07/ what-the-dunning-kruger-effect-is-and- isn't.

37 **dijanjikan uang sebesar $100**: Joyce Ehrlinger dkk., "Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight among the

Incompetent," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105 (2008): 98–121.

38 **cenderung berlebihan dalam menilai kemampuan diri:** Spencer Greenberg dan Seth Stephens-Davidowitz, "You Are Not as Good at Kissing as You Think. But You Are Better at Dancing," *New York Times*, 6 April 2019, www.nytimes.com/2019/04/06/opinion/sunday/overconfidence-men-women.html.

39 **simulasi situasi kiamat zombi:** Carmen Sanchez dan David Dunning, "Overconfidence among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?," *Journal of Personality and Social Psychology* 114 (2018): 10–28.

40 **angka kematian pasien**: John Q. Young dkk., "'July Effect': Impact of the Academic Year-End Changeover on Patient Outcomes," Annals of *Internal Medicine* 155 (2011): 309–15; Sarah Kliff, "The July Effect Is Real: New Doctors Really Do Make Hospitals More Dangerous," *Vox*, 13 Juli 2014, www.vox.com/2014/7/13/5893653/the-july-effect-is-real-new-doctors-really-do-make- hospitals-more.

40 **"pengikut setia":** Roger Boyes, *Meltdown Iceland: Lessons on the World Financial Crisis from a Small Bankrupt Island* (New York: Bloomsbury, 2009).

40 **"keangkuhannya, keyakinannya yang tidak tergoyahkan":** Boyes, Meltdown Iceland; "Cracks in the Crust," *Economist*, 11 Desember 2008, www.economist.com/briefing/2008/12/11/cracks-in-the-crust; Heather Farmbrough, "How Iceland's Banking Collapse Created an Opportunity," *Forbes*, 23 Desember 2019, www.forbes.com/ sites/heatherfarmbrough/2019/12/23/how-icelands-banking-collapse-created-an-opportunity/#72693f035e97; "25 People to Blame for the Financial Crisis," *Time*, 10 Februari 2009, content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877340,00.html; John L. Campbell dan John A. Hall, *The Paradox of Vulnerability: States, Nationalism & the Financial Crisis* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017); Robert H. Wade dan Silla Sigurgeirsdottir, "Iceland's Meltdown: The Rise and Fall of International Banking in the North Atlantic," *Brazilian Journal of Political Economy* 31 (2011): 684–97; Report of the Special Investigation Commission, 12 April 2010, www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/english; Daniel Chartier, *The End of Iceland's Innocence: The Image of Iceland in the Foreign Media during the Financial Crisis* (Ottawa, ON: University of Ottawa Press, 2011); "Excerpts: Iceland's Oddsson," *Wall Street Journal*, 17 Oktober 2008, www.wsj.com/articles/SB122418335729241577; Geir H. Haarde, "Icelandic Leaders Accused of Negligence," *Financial Times*, 12 April 2010, www.ft.com/ content/

82bb2296-4637-11df-8769- 00144feab49a; "Report on Iceland's Banking Collapse Blasts Ex-Officials," *Wall Street Journal*, 13 April 2010, www.wsj.com/ articles/SB10001424052702303828304575179722049591754.

41 **"Keangkuhan adalah kombinasi sikap tidak mau tahu dan keyakinan":** Tim Urban, "The Thinking Ladder," *Wait but Why* (blog), 27 September 2019, waitbutwhy.com/2019/09/thinking- ladder.html.

42 **hal ini berbeda dari keyakinan yang kita punya terhadap kompetensi kita:** Dov Eden, "Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy," dalam *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, ed. Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, dan Henk Thierry (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001); Dov Eden dkk., "Augmenting Means Efficacy to Boost Performance: Two Field Experiments," *Journal of Management* 36 (2008): 687–713.

42 **pendiri Spanx, Sara Blakely:** Wawancara pribadi dengan Sara Blakely, 12 September 2019; lihat juga Clare O'Connor, "How Sara Blakely of Spanx Turned $5,000 into $1 Billion," *Forbes*, 26 Maret 2012, www.forbes.com/global/2012/0326/billionaires-12-feature-united-states-spanx-sara-blakely-american-booty.html; "How Spanx Got Started," *Inc.*, 20 Januari 2012, www.inc.com/sara-blakely/how-sara-blakley-started-spanx.html.

43 **Kepercayaan diri yang rendah hati bisa diajarkan:** Tenelle Porter, "The Benefits of Admitting When You Don't Know," *Behavioral Scientist*, 30 April 2018, behavioralscientist.org/the-benefits-of-admitting-when-you-dont-know.

44 **Di program sarjana dan pascasarjana:** Thomas Gatzka dan Benedikt Hell, "Openness and PostSecondary Academic Performance: A Meta-analysis of Facet-Aspect-and Dimension-Level Correlations," *Journal of Educational Psychology* 110 (2018): 355–77.

44 **Di SMA:** Tenelle Porter dkk., "Intellectual Humility Predicts Mastery Behaviors When Learning," *Learning and Individual Differences* 80 (2020): 101888.

44 **berkontribusi lebih besar saat bekerja dalam kelompok:** Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, dan Terence R. Mitchell, "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership," *Organization Science* 24 (2013): 1517–38.

44 **kita akan lebih menyimak data:** Mark R. Leary dkk., "Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility," *Personality and Social Psychology Bulletin* 43 (2017): 793–813.

44 **menghabiskan lebih banyak waktu membaca pendapat yang berlawanan dengan pendapat kita:** Samantha A. Deffler, Mark R. Leary, dan Rick H. Hoyle, "Knowing What You Know: Intellectual Humility and Judgments of Recognition Memory," *Personality and Individual Differences* 96 (2016): 255–59.

44 **pemimpin yang percaya diri *dan* rendah hati:** Bradley P. Owens, Angela S. Wallace, dan David A. Waldman, "Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility," *Journal of Applied Psychology* 100 (2015): 1203–13; Hongyu Zhang dkk., "CEO Humility, Narcissism and Firm Innovation: A Paradox Perspective on CEO Traits," *Leadership Quarterly* 28 (2017): 585–604.

45 **dukungan untuk Halla Tómasdóttir hanya mencapai**: Wawancara pribadi dengan Halla Tómasdóttir, 27 Februari 2019.

46 **separuh dari orang-orang yang kita kenal pernah merasa seperti penyamar**: Jaruwan Sakulku, "The Impostor Phenomenon," *International Journal of Behavioral Science* 6 (2011): 75–97.

46 **lazim terutama di antara perempuan dan kelompok marginal:** Dena M. Bravata dkk., "Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: A Systematic Review," *Journal of General Internal Medicine* 35 (2020): 1252–75.

47 **semakin sering seseorang merasa dirinya penyamar:** Basima Tewfik, "Workplace Impostor Thoughts: Theoretical Conceptualization, Construct Measurement, and Relationships with Work-Related Outcomes," *Publicly Accessible Penn Dissertations* (2019): 3603.

47 **kepercayaan diri bisa:** Adam M. Grant dan Amy Wrzesniewski, "I Won't Let You Down . . . or Will I? Core Self- Evaluations, Other- Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 108–21.

48 **kita harus membuktikan sesuatu:** lihat Christine L. Porath dan Thomas S. Bateman, "Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 185–92; Samir Nurmohamed, "The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance," (July 26, 2020), doi.org/ 10.5465/ amj.2017.0181.

48 **pemelajar yang lebih baik:** lihat Albert Bandura dan Edwin A. Locke, "Negative Self- Efficacy and Goal Effects Revisited," *Journal of Applied Psychology* 88 (2003): 87–99.

49 **"harus cukup rendah hati":** Elizabeth J. Krumrei-Mancuso dkk., "Links between Intellectual Humility and Acquiring Knowledge," *Journal of Positive Psychology* 15 (2020): 155–70.

49 **meminta pendapat kedua:** Danielle V. Tussing, "Hesitant at the Helm: The Effectiveness-Emergence Paradox of Reluctance to Lead" (Ph.D. diss., University of Pennsylvania, 2018).

50 **hasil dari kemajuan:** Edwin A. Locke dan Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist* 57 (2002): 705–17; M. Travis Maynard et al., "Modeling Time- Lagged Psychological Empowerment-

Performance Relationships," *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 1244–53; Dana H. Lindsley, Daniel J. Brass, dan James B. Thomas, "Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Review* 20 (1995): 645–78.

Bab 3 Nikmatnya Membuat Kesalahan

53 **"Saya punya gelar dari Harvard":** *Frasier*, *season* 2, episode 12, "Roz in the Doghouse," 3 Januari 1995, NBC.

53 **penelitian psikologi yang luar bisa tidak etis:** Henry A. Murray, "Studies of Stressful Interpersonal Disputations," *American Psychologist* 18 (1963): 28–36.

55 **"Sebagian orang mungkin merasa pengalaman ini":** Richard G. Adams, "Unabomber," *The Atlantic*, September 2000, "Letters," www.theatlantic.com/magazine/archive/2000/09/letters/378379.

56 **kegiatan tersebut "sangat bisa diterima":** Alston Chase, *A Mind for Murder: The Education of the Unabomber and the Origins of Modern Terrorism* (New York: W. W. Norton, 2004).

58 **yang membuat suatu gagasan menarik:** Murray S. Davis, "That's Interesting!: Toward a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology," *Philosophy of Social Science* 1 (1971): 309–44.

58 **ada kemungkinan bulan awalnya terbentuk:** Sarah T. Stewart, "Where Did the Moon Come From? A New Theory," TED Talks, Februari 2019, www.ted.com/talks/sarah_t_stewart_where_did_the_moon_come_from_a_new_theory.

58 **gading *narwhal* sebenarnya adalah gigi:** Lesley Evans Ogden, "The Tusks of Narwhals Are Actually Teeth That Are Inside- Out," *BBC*, 26 Oktober 2015, www.bbc.com/ earth/ story/ 20151026- the- tusks-of-narwhals- are-actually- teeth- that- are- inside- out.

58 **ada diktator versi mini di dalam benak kita:** Anthony G. Greenwald, "The Totalitarian Ego: Fabrication and Revision of Personal History," American Psychologist 35 (1980): 603–18.

59 **"Jangan sampai kita membodohi diri sendiri":** Richard P. Feynman, *"Surely You're Joking, Mr. Feynman!": Adventures of a Curious Character* (New York: W. W. Norton, 1985), dan "Cargo Cult Science," *Caltech Commencement*, 1974, calteches.library.caltech.edu/ 51/ 2/ CargoCult.htm.

59 **"Revolusi industri dan konsekuensinya"**: "Text of Unabomber Manifesto," *New York Times*, 26 Mei 1996, archive.nytimes.com/www.nytimes.com/library/national/unabom-manifesto-1.html.

59 **saat keyakinan kita yang terdalam dipertanyakan:** Jonas T. Kaplan, Sarah I. Gimbel, dan Sam Harris, "Neural Correlates of Maintaining One's Political Beliefs in the Face of Counterevidence," *Scientific Reports* 6 (2016): 39589.

59 **memicu amigdala, "otak kadal" primitif:** Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1998); Joseph Cesario, David J. Johnson, dan Heather L. Eisthen, "Your Brain Is Not an Onion with a Tiny Reptile Inside," *Current Directions in Psychological Science* 29 (2020): 255–60.

60 **dihadapkan pada argumentasi orang lain:** Elizabeth Kolbert, "Why Facts Don't Change Our Minds," *New Yorker*, 27 Februari 2017, www.newyorker.com/magazine/2017/02/27/why-facts-dont-change-our-minds.

60 **Pertama-tama, pendapat kita yang salah:** Eli Pariser, *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think* (New York: Penguin, 2011).

61 **saya berpidato:** ideas42 Behavioral Summit, New York, NY, 13 Oktober 2016.

61 **Setelah pidato itu, dia berkata:** Wawancara pribadi dengan Daniel Kahneman, 13 Juni 2019.

63 **Perubahan positif sekalipun:** Corey Lee M. Keyes, "Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well- Being," Motivation and Emotion 24 (2000): 67–84.

63 **evolusi identitas:** Anthony L. Burrow dkk., "Derailment: Conceptualization, Measurement, and Adjustment Correlates of Perceived Change in Self and Direction," *Journal of Personality and Social Psychology* 118 (2020): 584–601.

63 **sepanjang kita punya riwayat yang koheren:** Michael J. Chandler dkk., "Personal Persistence, Identity Development, and Suicide: A Study of Native and Non-Native North American Adolescents," *Monographs of the Society for Research in Child Development* 68 (2003): 1–138.

63 **saat seseorang merasa terlepas:** Kaylin Ratner dkk., "Depression and Derailment: A Cyclical Model of Mental Illness and Perceived Identity Change," *Clinical Psychological Science* 7 (2019): 735–53.

64 **"Jika kita tidak pernah terpikir":** Wawancara pribadi dengan Ray Dalio, 11 Oktober 2017; "How to Love Criticism," *WorkLife with Adam Grant*, 28 Februari 2018.

65 **bertemu Jean-Pierre Beugoms:** Wawancara pribadi dengan Jean- Pierre Beugoms, 26 Juni dan 22 Juli 2019.

67 **hanya enam persen:** Nate Silver, "How I Acted Like a Pundit and Screwed

Up on Donald Trump," FiveThirtyEight, 18 Mei 2016, fivethirtyeight.com/features/how-i-acted- like-a-pundit-and-screwed-up-on-donald-trump.

67 **Trump punya peluang menang sebesar 68 persen:** Andrew Sabisky, "Just-World Bias Has Twisted Media Coverage of the Donald Trump Campaign," *International Business Times*, 9 Maret 2016, www.ibtimes.co.uk/just-world-bias-has-twisted-media-coverage-donald-trump-campaign-1547151.

67 **Kita dapat mengubah:** Daryl R. Van Tongeren dkk., "Religious Residue: Cross-Cultural Evidence That Religious Psychology and Behavior Persist Following Deidentification," *Journal of Personality and Social Psychology* (12 Maret 2020).

68 **ahli dalam memanipulasi media:** Jean-Pierre Beugoms, "Who Will Win the Republican Party Nomination for the U.S. Presidential Election?" Good Judgment Open, 18 November 2015, www.gjopen.com/comments/44283.

68 **bahwa keahlian membuat prediksi bertumpu bukan pada:** Philip E. Tetlock dan Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (New York: Random House, 2015); Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005).

68 **keteguhan atau ambisi:** Uriel Haran, Ilana Ritov, dan Barbara A. Mellers, "The Role of Actively Open-Minded Thinking in Information Acquisition, Accuracy, and Calibration," *Judgment and Decision Making* 8 (2013): 188–201.

68 **Faktor terpenting di balik keberhasilan:** Barbara Mellers dkk., "The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics," *Journal of Experimental Psychology: Applied* 21 (2015): 1–14.

68 **peramal terbaik bahkan dapat mengubah prediksinya:** Barbara Mellers dkk., "Identifying and Cultivating Superforecasters as a Method of Improving Probabilistic Predictions," *Perspectives on Psychological Science* 10 (2015): 267–81.

68 **"sedikit bukti saja":** Kathryn Schulz, Being Wrong: Adventures in the Margin of Error (New York: HarperCollins, 2010).

69 **Bagi mereka, opini:** Keith E. Stanovich dan Richard F. West, "Reasoning Independently of Prior Belief and Individual Differences in Actively Open- Minded Thinking," *Journal of Educational Psychology* 89 (1997): 342–57.

70 **"sesuatu itu bukan kebohongan":** *Seinfeld*, *season* 6, episode 16, "The Beard," 9 Februari 1995, NBC.

70 **Kjirste Morrell adalah seorang peramal lain yang kemampuannya juga diakui dunia:** Wawancara pribadi dengan Kjirste Morrell, 21 Mei 2019.

72 **mengenali satu saja bukti yang menunjukkan:** Asher Koriat, Sarah Lichtenstein, dan Baruch Fischhoff, "Reasons for Confidence," *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 6 (1980): 107–18.

74 **semakin sering seseorang menertawakan dirinya:** "Self-Defeating Humor Promotes Psychological Well-Being, Study Reveals," ScienceDaily, 8 Februari 2018, www.sciencedaily.com/releases/2018/02/180208104225.htm.

74 **Lelaki yang menertawakan dirinya:** Jonathan B. Evans dkk., "Gender and the Evaluation of Humor at Work," *Journal of Applied Psychology* 104 (2019): 1077–87.

75 **"Orang yang sering benar":** Mark Sullivan, "Jeff Bezos at re:MARS," *Fast Company,* 6 Juni 2019, www.fastcompany.com/90360687/ jeff-bezos-business-advice-5-tips-from-amazons-remars?_ga=2.101831750.679949067.1593530400- 358702464.1558396776.

75 **ahli fisika asal Inggris bernama Andrew Lyne:** John Noble Wilford, "Astronomer Retracts His Discovery of Planet," *New York Times*, 16 Januari 1992, www.nytimes.com/1992/01/16/us/astronomer-retracts-his-discovery-of-planet.html.

76 **"Hal paling terhormat yang pernah saya saksikan"**: Michael D. Lemonick, "When Scientists Screw Up," *Slate,* 15 Oktober 2012, slate.com/technology/2012/10/scientists-make-mistakes-how-astronomers-and-biologists-correct-the-record-when- theyve-screwed-up.html.

76 **mengakui kesalahan:** Adam K. Fetterman dan Kai Sassenberg, "The Reputational Consequences of Failed Replications and Wrongness Admission Among Scientists," *PLoS ONE* 10 (2015): e0143723.

76 **bentuk kejujuran:** Adam K. Fetterman dkk., "On the Willingness to Admit Wrongness: Validation of a New Measure and an Exploration of Its Correlates," *Personality and Individual Differences* 138 (2019): 193–202.

76 **"siapa yang salah":** Will Smith, "Fault vs Responsibility," YouTube, 31 Januari 2018, www.youtube.com/ watch? v=USsqkd- E9ag.

77 **"Pengalaman itu sangat tidak menyenangkan":** Chase, *A Mind for Murder.*

78 **tidak akan merasa terganggu dengan isi ataupun struktur tulisan:** Lihat James Q. Wilson, "In Search of Madness," *New York* Times, 15 Januari 1998, www.nytimes.com/1998/01/15/opinion/in-search-of-madness.html.

Bab 4 Berselisih dengan Sehat

81 **"Argumentasi sangatlah vulgar":** Oscar Wilde, "The Remarkable Rocket," dalam *The Happy Prince and Other Stories*, ed. L. Carr (London: Heritage Illustrated Publishing, 1888/2014).

81 **Wilbur dan Orville Wright:** David McCullough, *The Wright Brothers* (New York: Simon & Schuster, 2015); Tom D. Crouch, *The Bishop's Boys: A Life of Wilbur and Orville Wright* (New York: W. W. Norton, 2003); James Tobin, *To Conquer the Air* (New York: Free Press, 2003); Peter L. Jakab dan Rick Young, ed., *The Published Writings of Wilbur and Orville Wright* (Washington, DC: Smithsonian, 2000); Fred Howard, *Wilbur and Orville: A Biography of the Wright Brothers* (New York: Ballantine, 1988).

82 **Tina Fey dan Amy Poehler:** Jesse David Fox, "The History of Tina Fey and Amy Poehler's Best Friendship," *Vulture*, 15 Desember 2015, www.vulture.com/ 2013/ 01/ history-of-tina- and-amys-best-friendship.html.

82 **Paul sudah mengajarkan:** Michael Gallucci, "The Day John Lennon Met Paul McCartney," *Ultimate Classic Rock*, 6 Juli 2015, ultimateclassicrock.com/john-lennon-meets-paul-mccartney.

82 **es krim Ben & Jerry's:** Rosanna Greenstreet, "How We Met: Ben Cohen and Jerry Greenfield," *Independent*, 28 Mei 1995, www.independent.co.uk/arts-entertainment/how-we-met-ben-cohen-and-jerry-greenfield-1621559.html.

82 **hal-hal yang disebut oleh Etty sebagai konflik antarpribadi (*relationship conflict*):** Karen A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 256–82.

82 ***Dasar pengecut*:** Penelope Spheeris dkk., *The Little Rascals*, disutradarai oleh Penelope Spheeris, Universal Pictures, 1994.

82 ***dasar monyet, mukamu seperti babi kutilan*:** William Goldman, *The Princess Bride*, disutradarai oleh Rob Reiner, 20th Century Fox, 1987.

82 ***Kau tukang pungut apel dari toilet*:** David Mickey Evans dan Robert Gunter, *The Sandlot*, disutradarai oleh David Mickey Evans, 20th Century Fox, 1993

84 **lebih dari seratus penelitian:** Frank R. C. de Wit, Lindred L. Greer, dan Karen A. Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 360–90.

84 **lebih banyak ide orisinal seperti dialami perusahaan-perusahaan teknologi China:** Jiing-Lih Farh, Cynthia Lee, dan Crystal I. C. Farh, "Task Conflict and Creativity: A Question of How Much and When," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 1173–80.

84 **lebih inovatif seperti dialami perusahaan-perusahaan jasa ekspedisi di Belanda:** Carsten K. W. De Dreu, "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams," *Journal of Management* 32 (2006): 83–107.

84 **keputusan yang lebih baik, seperti dialami oleh rumah-rumah sakit Amerika:** Robert S. Dooley dan Gerald E. Fryxell, "Attaining Decision

Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams," *Academy of Management Journal* 42 (1999): 389–402.

85 **"Ketiadaan konflik":** Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, dan L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight," *Harvard Business Review*, Juli–Agustus 1997, 77–85.

85 **Anak-anak yang orangtuanya bisa berdebat dengan sehat:** Kathleen McCoy, E. Mark Cummings, dan Patrick T. Davies, "Constructive and Destructive Marital Conflict, Emotional Security and Children's Prosocial Behavior," *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 50 (2009): 270–79.

85 **arsitek-arsitek yang paling kreatif lebih mungkin:** Donald W. Mackinnon, "Personality and the Realization of Creative Potential," *American Psychologist* 20 (1965): 273–81.

86 **"tegang, tetapi aman":** Paula Olszewski, Marilynn Kulieke, dan Thomas Buescher, "The Influence of the Family Environment on the Development of Talent: A Literature Review," *Journal for the Education of the Gifted* 11 (1987): 6–28.

86 **"Seorang calon kreatif":** Robert S. Albert, ed., *Genius & Eminence* (Oxford: Pergamon Press, 1992).

87 **Istilahnya adalah *agreeableness*:** Lauri A. Jensen- Campbell, Jennifer M. Knack, dan Haylie L. Gomez, "The Psychology of Nice People," *Social and Personality Psychology Compass* 4 (2010): 1042–56; Robert R. McCrae dan Antonio Terraciano, "National Character and Personality," *Current Directions in Psychological Science* 15 (2006): 156–61.

87 **analisis terhadap 40 juta cuitan:** Bryor Snefjella, Daniel Schmidtke, dan Victor Kuperman, "National Character Stereotypes Mirror Language Use: A Study of Canadian and American Tweets," *PLoS ONE* 13 (2018): e0206188.

87 **Bekerja sebagai insinyur atau pengacara:** Henk T. van der Molen, Henk G. Schmidt, dan Gerard Kruisman, "Personality Characteristics of Engineers," *European Journal of Engineering Education* 32 (2007): 495–501; Gidi Rubinstein, "The Big Five among Male and Female Students of Different Faculties," *Personality and Individual Differences* 38 (2005): 1495–503.

88 **Jika Anda adalah orang yang sangat melawan arus:** Stéphane Côté dan D. S. Moskowitz, "On the Dynamic Covariation between Interpersonal Behavior and Affect: Prediction from Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness," *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 1032–46.

88 **saat saya mempelajari Pixar:** Wawancara pribadi dengan Brad Bird, 8 November 2018 dan 28 April 2020; Nicole Grindle, 29 Oktober 2018 dan

17 Maret 2020; dan John Walker, 21 November 2018 dan 24 Maret 2020; "The Creative Power of Misfits," *WorkLife with Adam Grant*, 5 Maret, 2019; Hayagreeva Rao, Robert Sutton, dan Allen P. Webb, "Innovation Lessons from Pixar: An Interview with Oscar-Winning Director Brad Bird," *McKinsey Quarterly*, 1 April 2008, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-lessons-from-pixar-an-interview-with-oscar-winning-director-brad-bird; *The Making of "The Incredibles"*, disutradarai oleh Rick Butler, Pixar, 2005; Alec Bojalad, "*The Incredibles* 2: Brad Bird on Family, Blu-Ray Extras, and More," *Den of Geek*, 24 Oktober 2018, www.denofgeek.com/tv/the- incredibles-2-brad-bird-on-family-blu-ray-extras-and-more.

89 **orang-orang yang tidal lekas setuju dengan pendapat orang lain lebih sering angkat bicara:** Jeffery A. LePine dan Linn Van Dyne, "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability," *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 326–36.

89 **khususnya ketika pemimpin mereka tidak terlalu reseptif:** Samuel T. Hunter dan Lily Cushenbery, "Is Being a Jerk Necessary for Originality? Examining the Role of Disagreeableness in the Sharing and Utilization of Original Ideas," *Journal of Business and Psychology* 30 (2015): 621–39.

89 **dan mendorong konflik nonpribadi:** Leslie A. DeChurch dan Michelle A. Marks, "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management," *International Journal of Conflict Management* 12 (2001): 4–22.

90 **rasa tidak puas memunculkan kreativitas, tetapi hanya jika:** Jing Zhou dan Jennifer M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal* 44 (2001): 682–96.

90 **Karyawan-karyawan yang "menyimpang":** Amir Goldberg dkk., "Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness," *American Sociological Review* 81 (2016): 1190–222.

90 **Dalam membangun tim:** Joeri Hofmans dan Timothy A. Judge, "Hiring for Culture Fit Doesn't Have to Undermine Diversity," *Harvard Business Review*, 18 September 2019, hbr.org/2019/09/hiring-for-culture-fit-doesnt-have-to-undermine-diversity.

92 **CEO yang menyukai pujian:** Sun Hyun Park, James D. Westphal, dan Ithai Stern, "Set Up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders," *Administrative Science Quarterly* 56 (2011): 257–302.

93 **karyawan yang menerima masukan keras:** Francesca Gino, "Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback," *Harvard Business*

Review, 16 September 2016, hbr.org/2016/09/research-we-drop-people-who-give-us-critical- feedback.

93 ***murder boards*:** William Safire, "On Language: Murder Board at the Skunk Works," *New York Times*, 11 Oktober 1987, www.nytimes.com/ 1987/10/11/ magazine/on-language-murder-board-at-the-skunk-works.html.

93 **Organisasi X milik Google, yang menjuluki diri *"moonshot factory"*:** Derek Thompson, "Google X and the Science of Radical Creativity," *The Atlantic*, November 2017, www.theatlantic.com/magazine/archive/ 2017/11/x-google- moonshot- factory/540648.

94 **"Anugerah terpenting":** The Cambridge Companion to Hemingway, ed. Scott Donaldson (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

94 **Kemampuan kita menerima kritik:** David Yeager et al., "Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback across the Racial Divide," *Journal of Experimental Psychology: General* 143 (2014): 804–24.

96 **Orang-orang yang tidak memiliki kewenangan atau status:** Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research," *Academy of Management Annals* 5 (2011): 373–412; Charlan Jeanne Nemeth, *In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business* (New York: Basic Books, 2018).

97 **Orang-orang yang *agreeable* secara signifikan lebih mau:** Jennifer A. Chatman dan Sigal G. Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 423–43.

99 **Satu kelemahan besar konflik nonpribadi:** De Wit, Greer, dan Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict."

100 **perselisihan yang dibingkai sebagai debat:** Ming-Hong Tsai dan Corinne Bendersky, "The Pursuit of Information Sharing: Expressing Task Conflicts as Debates vs. Disagreements Increases Perceived Receptivity to Dissenting Opinions in Groups," *Organization Science* 27 (2016): 141–56.

101 ***mengapa* mereka mendukung suatu kebijakan:** Philip M. Fernbach dkk., "Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding," *Psychological Science* 24 (2013): 939–46.

101 **ilusi pengetahuan:** Leonid Rozenblit dan Frank Keil, "The Misunderstood Limits of Folk Science: An Illusion of Explanatory Depth," *Cognitive Science* 26 (2002): 521–62.

102 **Banyak orang terkejut karena ternyata mereka kesulitan:** Matthew Fisher dan Frank Keil, "The Curse of Expertise: When More Knowledge Leads to Miscalibrated Explanatory Insight," *Cognitive Science* 40 (2016): 1251–69.

102 **pengetahuan mereka yang sesungguhnya sangat sedikit:** Dan R. Johnson, Meredith P. Murphy, dan Riley M. Messer, "Reflecting on Explanatory Ability: A Mechanism for Detecting Gaps in Causal Knowledge," *Journal of Experimental Psychology*: General 145 (2016): 573–88.

Bab 5 Berdansa dengan "Musuh"

105 **"Mengalahkan seseorang dalam suatu perdebatan":** Tim Kreider, *We Learn Nothing: Essays* (New York: Simon & Schuster, 2012).

106 **Saya diperkenalkan kepada Harish:** Wawancara pribadi dengan Harish Natarajan, 23 Mei 2019; "Live Debate: IBM Project Debater," IntelligenceSquared Debates, YouTube, 11 Februari 2019, www.youtube.com/watch? v= m3u- 1yttrVw.

107 **bukti-bukti penelitian yang menyatakan bahwa akses sejak dini ke sistem pendidikan:** Nicholas Kristof, "Too Small to Fail," *New York Times*, 2 Juni 2016, www.nytimes.com/2016/06/02/opinion/building-childrens-brains.html.

114 **Debat lebih mirip dengan tarian:** George Lakoff dan Mark Johnson, *Metaphors We Live By* (Chicago: University of Chicago Press, 1980).

114 **apa saja yang dilakukan para negosiator ulung secara berbeda:** Neil Rackham, "The Behavior of Successful Negotiators," dalam *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases,* ed. Roy Lewicki, Bruce Barry, and David Saunders (New York: McGraw-Hill, 1980/2007).

116 **menghadirkan satu saja negosiator yang memiliki:** Femke S. Ten Velden, Bianca Beersma, dan Carsten K. W. De Dreu, "It Takes One to Tango: The Effects of Dyads' Epistemic Motivation Composition in Negotiations," *Personality and Social Psychology Bulletin* 36 (2010): 1454–66.

117 **Kita bisa menunjukkan keterbukaan:** Maria Popova, "How to Criticize with Kindness: Philosopher Daniel Dennett on the Four Steps to Arguing Intelligently," *BrainPickings,* 28 Maret 2014, www.brainpickings.org/2014/03/28/daniel-dennett-rapoport-rules-criticism.

117 **Saat kita mau mengakui:** Fabrizio Butera, Nicolas Sommet, dan Céline Darnon, "Sociocognitive Conflict Regulation: How to Make Sense of Diverging Ideas," *Current Directions in Psychological Science* 28 (2019): 145–51.

118 **Nama resminya adalah Project Debater:** IBM Research Editorial Staff, "Think 2019 Kicks Off with Live Debate between Man and Machine," *IBM Research Blog*, 12 Februari 2019, www.ibm.com/blogs/research/ 2019/02/ai-debate-recap-think-2019; Paul Teich, "IBM Project Debater Speaks to

the Future of AI," The Next Platform, 27 Maret 2019, www.nextplatform.com/2019/03/27/ibm-project-debater-speaks-to-the-future-of-ai; Dieter Bohn, "What It's Like to Watch an IBM AI Successfully Debate Humans," The Verge, 18 Juni 2018, www.theverge.com/2018/6/18/17477686/ibm-project-debater-ai.

118 **"manusia baja":** Conor Friedersdorf, "The Highest Form of Disagreement," *The Atlantic*, 26 Juni 2017, www.theatlantic.com/*politics/ archive/ 2017/ 06/ the- highest- form-of-disagreement*/ 531597.

122 **cenderung melihat kuantitas:** Kate A. Ranganath, Barbara A. Spellman, dan Jennifer A. Joy-Gaba, "Cognitive 'Category-Based Induction' Research and Social 'Persuasion' Research Are Each about What Makes Arguments Believable: A Tale of Two Literatures," *Perspectives on Psychological Science* 5 (2010): 115–22.

122 **kualitas argumentasi semakin penting:** Richard E. Petty dan Duane T. Wegener, "The Elaboration Likelihood Model: Current Status and Controversies," dalam D*ual-Process Theories in Social Psychology,* ed. Shelly Chaiken and Yaacov Trope (New York: Guilford, 1999).

122 **semakin banyak argumentasi:** John Biondo dan A. P. MacDonald Jr., "Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts," *Journal of Personality* 39 (1971): 407–19.

122 **meyakinkan ribuan alumni:** Daniel C. Feiler, Leigh P. Tost, dan Adam M. Grant, "Mixed Reasons, Missed Givings: The Costs of Blending Egoistic and Altruistic Reasons in Donation Requests," *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012): 1322–28.

123 **Mau datangkah Anda?:** Rachel (Penny) Breuhaus, "Get in the Game: Comparing the Effects of Self-Persuasion and Direct Influence in Motivating Attendance at UNC Men's Basketball Games" (tesis, University of North Carolina at Chapel Hill, 2009).

124 **sosok yang paling mungkin membujuk:** Elliot Aronson, "The Power of Self-Persuasion," *American Psychologist* 54 (1999): 875–84.

125 **kenaikan gaji:** David G. Allen, Phillip C. Bryant, dan James M. Vardaman, "Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies," *Academy of Management Perspectives* 24 (2017): 48–64.

126 **hierarki perdebatan:** Paul Graham, "How to Disagree," PaulGraham.com, Maret 2008, www.paulgraham.com/ disagree.html.

127 **Beethoven dan Mozart:** Aaron Kozbelt, "Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling 'Darwinian' and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 2 (2008): 221–35; Adam Grant, "The Surprising Habits of Original Thinkers," TED Talk, Februari 2016, www.ted.com/ talks/ *adam_ grant_ the_ surprising_ habits_ of_ original_ thinkers.*

129 **lemah dalam memegang:** Lihat Michael Natkin, "Strong Opinions Loosely Held Might Be the Worst Idea in Tech," The Glowforge Blog, 1 Mei 2019, blog.glowforge.com/*strong-opinions-loosely-held-might-be-the- worst-* idea-in-tech.

129 **di ruang sidang:** Robert J. Cramer, Stanley L. Brodsky, dan Jamie DeCoster, "Expert Witness Confidence and Juror Personality: Their Impact on Credibility and Persuasion in the Courtroom," *Journal of the American Academy of Psychiatry and Law* 37 (2009) 63–74; Harvey London, Dennis McSeveney, dan Richard Tropper, "Confidence, Overconfidence and Persuasion," *Human Relations* 24 (1971): 359–69.

130 **pesan bersisi dua lebih meyakinkan:** Mike Allen, "Meta-analysis Comparing the Persuasiveness of One-Sided and Two-Sided Messages," Western Journal of Speech Communication 55 (1991): 390–404.

130 **perempuan muda bernama Michele Hansen:** Wawancara pribadi dengan Michele Hansen, 23 Februari 2018; "The Problem with All-Stars," *WorkLife with Adam Grant*, 14 Maret 2018.

131 **"Saya bekerja terlalu keras, saya terlalu peduli":** *The Office, season* 3, episode 23, "Beach Games," 10 Mei 2007, NBC.

131 **"Saya George":** *Seinfeld, season* 5, episode 22, "The Opposite," 19 Mei 1994, NBC.

132 **mengakui kelemahannya:** Ovul Sezer, Francesca Gino, dan Michael I. Norton, "Humblebragging: A Distinct—and Ineffective—Self- Presentation Strategy," *Journal of Personality and Social Psychology* 114 (2018): 52–74.

Bab 6 Nila Setitik Merusak Susu Sebelanga

132 **Saya membenci Yankees dengan segenap hati, sampai-sampai:** Doris Kearns Goodwin, *MLB Pro Blog,* doriskearns goodwin.mlblogs.com.

135 **Daryl Davis tiba:** Komunikasi pribadi dengan Daryl Davis, 10 April 2020; Daryl Davis, "What Do You Do When Someone Just Doesn't Like You?," TEDxCharlottesville, November 2017, www.ted.com/talks/daryl_davis_what_do_you_do_when_someone_just_doesn_t_like_you;Dwane Brown, "How One Man Convinced 200 Ku Klux Klan Members to Give Up Their Robes," NPR, 20 Agustus 2017, www.npr.org/transcripts/544861933; Craig Phillips, "Reformed Racists: Is There Life after Hate for Former White Supremacists?," PBS, 9 Februari 2017, www.pbs.org/independentlens/blog/reformed-racists-white-supremacists-life-after- hate; *The Joe Rogan Experience*, #1419, 30 Januari 2020; Jeffrey Fleishman, "A Black Man's Quixotic Quest to Quell the Racism of the KKK, One Robe at a Time," *Los Angeles Times*, 8 Desember 2016, www.

latimes.com/entertainment/movies/la-ca-film-accidental-courtesy-20161205-story.html.

138 **kalimat pada kaus yang paling populer:** Amos Barshad, "Yankees Suck! Yankees Suck!" *Grantland*, 1 September 2015, http://grantland.com/features/yankees- suck-t-shirts-boston-red-sox.

138 **berapa nilai uang:** Steven A. Lehr, Meghan L. Ferreira, dan Mahzarin R. Banaji, "When Outgroup Negativity Trumps Ingroup Positivity: Fans of the Boston Red Sox and New York Yankees Place Greater Value on Rival Losses Than Own-Team Gains," *Group Processes & Intergroup Relations* 22 (2017): 26–42.

138 **Saat pendukung Red Sox melihat Yankees gagal:** Mina Cikara dan Susan T. Fiske, "Their Pain, Our Pleasure: Stereotype Content and Schadenfreude," *Annals of the New York Academy of Sciences* 1299 (2013): 52–59.

138 **tidak terbatas di masyarakat Boston:** Eduardo Gonzalez, "Most Hated Baseball Team on Twitter?," *Los Angeles Times*, 1 Juli 2019, www.latimes.com/sports/mlb/ la-sp-most- hated- mlb- teams-twitter-yankees-cubs-dodgers-20190701-story.html.

139 **keluarga-keluarga yang menyegregasi dirinya:** Hannah Schwär, "Puma and Adidas' Rivalry Has Divided a Small German Town for 70 Years—Here's What It Looks Like Now," *Business Insider Deutschland*, 1 Oktober 2018; Ellen Emmerentze Jervell, "Where Puma and Adidas Were Like Hatfields and McCoys," *Wall Street Journal*, December 30, 2014, www.wsj.com/articles/where-adidas-and-pumas-were-like-hatfields-and-mccoys-1419894858; Allan Hall, "Adidas and Puma Bury the Hatchet after 60 Years of Brothers' Feud after Football Match," *Daily Telegraph*, 22 September 2009, www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/germany/6216728/Adidas-and-Puma-bury-the-hatchet-after-60-years-of-brothers-feud-after-football-match.html.

139 **memisahkan diri dari kelompok lawan:** Kimberly D. Elsbach dan C. B. Bhattacharya, "Defining Who You Are by What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association," *Organization Science* 12 (2001): 393–413.

140 **jika mereka bersedia berbohong:** Gavin J. Kilduff dkk., "Whatever It Takes to Win: Rivalry Increases Unethical Behavior," *Academy of Management Journal* 59 (2016): 1508–34.

140 **perbedaan di antara kita sangat sepele:** Michael Diehl, "The Minimal Group Paradigm: Theoretical Explanations and Empirical Findings," *European Review of Social Psychology* 1 (1990): 263–92.

140 **Pertanyaan yang tampak remeh-temeh:** Dave Hauser (@

DavidJHauser), 5 Desember 2019, twitter.com/DavidJHauser/status/1202610237934592000.

141 **mengidentifikasi diri dengan suatu kelompok:** Philip Furley, "What Modern Sports Competitions Can Tell Us about Human Nature," *Perspectives on Psychological Science* 14 (2019): 138–55.

141 **tim jagoannya menang pertandingan *football*:** Robert B. Cialdini dkk., "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies," *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 366–75.

141 **topik yang banyak diperdebatkan:** John K. Ashton, Robert Simon Hudson, dan Bill Gerrard, "Do National Soccer Results Really Impact on the Stock Market?," *Applied Economics* 43 (2011): 3709–17; Guy Kaplanski and Haim Levy, "Exploitable Predictable Irrationality: The FIFA World Cup Effect on the U.S. Stock Market," *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 45 (2010): 535–53; Jerome Geyer-Klingeberg et al., "Do Stock Markets React to Soccer Games? A Meta-regression Analysis," *Applied Economics* 50 (2018): 2171–89.

142 **saat tim sepak bola kesayangan kalah:** Panagiotis Gkorezis dkk., "Linking Football Team Performance to Fans' Work Engagement and Job Performance: Test of a Spillover Model," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89 (2016): 791–812.

142 **Rivalitas paling mungkin tumbuh:** Gavin J. Kilduff, Hillary Anger Elfenbein, dan Barry M. Staw, "The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition," *Academy of Management Journal* 53 (2010): 943–69.

142 **Penggemar dari kedua tim:** Seth Stephens-Davidowitz, "They Hook You When You're Young," *New York Times*, 19 April 2014, www.nytimes.com/2014/04/20/opinion/sunday/they-hook-you-when-youre-young.html; J. Clement, "Major League Baseball Teams with the Most Facebook Fans as of June 2020," *Statista*, 16 Juni 2020, www.statista.com/statistics/235719/facebook-fans-of-major-league-baseball-teams.

142 **sepasang kacamata untuk melihat dunia:** George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs, vol. 1, A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955).

143 **polarisasi kelompok:** Daniel J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 1141–51.

143 **Juri persidangan dengan keyakinan yang otoritarian:** Robert M. Bray dan Audrey M. Noble, "Authoritarianism and Decision in Mock Juries: Evidence of Jury Bias and Group Polarization," *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 1424–30.

143 **manajemen perusahaan lebih mungkin:** Cass R. Sunstein dan Reid

Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014).

143 **Polarisasi juga diperkuat:** Liran Goldman dan Michael A. Hogg, "Going to Extremes for One's Group: The Role of Prototypicality and Group Acceptance," *Journal of Applied Social Psychology* 46 (2016): 544–53; Michael A. Hogg, John C. Turner, dan Barbara Davidson, "Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self-Categorization Theory of Group Polarization," *Basic and Applied Social Psychology* 11 (1990): 77–100.

144 **seseorang yang berusaha mengecilkan rivalitas:** Johannes Berendt dan Sebastian Uhrich, "Rivalry and Fan Aggression: Why Acknowledging Conflict Reduces Tension between Rival Fans and Downplaying Makes Things Worse," *European Sport Management Quarterly* 18 (2018): 517–40.

144 **Setelah kembali dari luar angkasa:** Peter Suedfeld, Katya Legkaia, dan Jelena Brcic, "Changes in the Hierarchy of Value References Associated with Flying in Space," *Journal of Personality* 78 (2010): 1411–36.

144 **"Nun jauh di bulan":** Edgar Mitchell's Strange Voyage," *People*, 8 April 1974, people.com/archive/edgar-mitchells-strange-voyage-vol-1-no-6.

145 **"Di Bumi, para astronaut menatap ke arah langit dan bintang-bintang":** Wawancara pribadi dengan Jeff Ashby, 12 Januari 2018; "How to Trust People You Don't Like," *WorkLife with Adam Grant*, 28 Maret 2018.

146 **penggemar tim sepak bola Manchester United:** Mark Levine dkk., "Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 443–53.

147 **Kelman ingin menantang:** Herbert C. Kelman, "Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case," *American Psychologist* 52 (1997): 212–20.

147 **kami meminta mahasiswa UNC untuk membantu:** Alison R. Fragale, Karren Knowlton, dan Adam M. Grant, "Feeling for Your Foes: Empathy Can Reverse the In-Group Helping Preference" (*working paper*, 2020).

148 **tampak berbeda:** Myron Rothbart dan Oliver P. John, "Social Categorization and Behavioral Episodes: A Cognitive Analysis of the Effects of Intergroup Contact," *Journal of Social Issues* 41 (1985): 81–104.

149 **"Tanpa kompetisi olahraga, adegan ini tidak akan dicemooh":** *ESPN College Football*, www.espn.com/video/clip/_/id/18106107.

150 **"Jadi, yang didukung itu cuma seragamnya":** *Seinfeld*, *season* 6, episode 12, "The Label Maker," 19 Januari 1995, NBC.

150 **Ritual yang menyenangkan, tetapi dilakukan atas dasar kesewenangan**

kita: Tim Kundro dan Adam M. Grant, "Bad Blood on the Diamond: Highlighting the Arbitrariness of Acrimony Can Reduce Animosity toward Rivals" (*working paper*, 2020).

154 **berpikir secara berlawanan (*counterfactual thinking*) adalah:** Kai Epstude dan Neal J. Roese, "The Functional Theory of Counterfactual Thinking," *Personality and Social Psychology Review* 12 (2008): 168–92.

154 **banyak stereotipe yang cocok:** Lee Jussim dkk., "The Unbearable Accuracy of Stereotypes," dalam *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, ed. Todd D. Nelson (New York: Psychology Press, 2009).

154 **semakin tidak akurat:** Lee Jussim, Jarret T. Crawford, dan Rachel S. Rubinstein, "Stereotype (In)accuracy in Perceptions of Groups and Individuals," *Current Directions in Psychological Science* 24 (2015): 490–97.

156 **"orang Virgo di China":** Jackson G. Lu dkk., "Disentangling Stereotypes from Social Reality: Astrological Stereotypes and Discrimination in China," *Journal of Personality and Social Psychology* (2020), psycnet.apa.org/record/2020-19028-001.

157 **keyakinan kita dibentuk oleh norma budaya:** Gregory R. Maio dan James M. Olson, "Values as Truisms: Evidence and Implications," *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 294–311.

158 **kesamaan di antara kelompok-kelompok berbeda sebenarnya lebih banyak:** Paul H. P. Hanel, Gregory R. Maio, dan Antony S. R. Manstead, "A New Way to Look at the Data: Similarities between Groups of People Are Large and Important," *Journal of Personality and Social Psychology* 116 (2019): 541–62.

158 **berinteraksi dengan anggota dari kelompok berbeda:** Thomas F. Pettigrew dan Linda R. Tropp, "A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory," *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 751–83.

159 **pandangan mereka lebih mungkin dibentuk oleh keistimewaan:** Jennifer R. Overbeck dan Vitaliya Droutman, "One for All: Social Power Increases Self- Anchoring of Traits, Attitudes, and Emotions," 24 (2013): 1466–76.

159 **pandangan mereka lebih mungkin tidak pernah ditentang:** Leigh Plunkett Tost, Francesca Gino, dan Richard P. Larrick, "When Power Makes Others Speechless," *Academy of Management Journal* 56 (2013): 1465–86.

Bab 7 "Pawang" Vaksin dan Interogator yang Lemah Lembut

163 **Marie-Hélène Étienne-Rousseau menangis tersedu-sedu saat dia harus menjalani persalinan:** Lihat Eric Boodman, "The Vaccine Whisperers:

Counselors Gently Engage New Parents Before Their Doubts Harden into Certainty," STAT, 5 Agustus 2019, www.statnews.com/2019/08/05/the-vaccine-whisperers-counselors-gently-engage-new-parents-before-their-doubts-harden-into-certainty.

164 **tingkat kematian:** Nick Paumgarten, "The Message of Measles," *New Yorker*, 26 Agustus 2019, www.newyorker.com/magazine/2019/09/02/the-message-of-measles; Leslie Roberts, "Why Measles Deaths Are Surging—and Coronavirus Could Make It Worse," *Nature*, 7 April 2020, www.nature.com/articles/d41586-020-01011-6.

164 **menangani masalah ini seperti jaksa dalam suatu gugatan:** Helen Branswell, "New York County, Declaring Emergency over Measles, Seeks to Ban Unvaccinated from Public Places," STAT, 26 Maret 2019, www.statnews.com/2019/03/26/rockland-county-ny-declares-emergency-over-measles; Tyler Pager, "'Monkey, Rat and Pig DNA': How Misinformation Is Driving the Measles Outbreak among Ultra- Orthodox Jews," *New York Times*, 9 April 2019, www.nytimes.com/2019/04/09/nyregion/jews-measles-vaccination.html.

165 **Hasil dari upaya tersebut kerap mengecewakan:** Matthew J. Hornsey, Emily A. Harris, dan Kelly S. Fielding, "The Psychological Roots of Anti-Vaccination Attitudes: A 24-Nation Investigation," *Health Psychology* 37 (2018): 307–15.

165 **memperkenalkan masyarakat kepada penelitian:** Cornelia Betsch dan Katharina Sachse, "Debunking Vaccination Myths: Strong Risk Negations Can Increase Perceived Vaccination Risks," *Health Psychology* 32 (2013): 146–55.

165 **Minat mereka terhadap vaksin sama sekali tidak meningkat:** Brendan Nyhan dkk., "Effective Messages in Vaccine Promotion: A Randomized Trial," *Pediatrics* 133 (2014): e835–42.

165 **hal-hal yang tidak mampu mengubah pendapat kita:** Zakary L. Tormala dan Richard E. Petty, "What Doesn't Kill Me Makes Me Stronger: The Effects of Resisting Persuasion on Attitude Certainty," *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1298–313.

165 **tindakan melawan akan menguatkan:** William J. McGuire, "Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches," *Advances in Experimental Social Psychology* 1 (1964): 191–229.

165 **Bantahan terhadap suatu pandangan:** John A. Banas dan Stephen A. Rains, "A Meta-analysis of Research on Inoculation Theory," *Communication Monographs* 77 (2010): 281–311.

166 **psikolog klinis bernama Bill Miller:** Komunikasi pribadi dengan Bill Miller, 3 dan 6 September 2019.

167 **prinsip-prinsip dasar dari praktik yang disebut *motivational interviewing*:** William R. Miller dan Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing: Helping People Change*, 3rd ed. (New York: Guilford, 2012).

169 **seorang ahli neonatal sekaligus peneliti bernama Arnaud Gagneur:** Wawancara pribadi dengan Arnaud Gagneur, 8 Oktober 2019.

170 **Dalam penelitian pertama Arnaud:** Arnaud Gagneur dkk., "A Postpartum Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interviewing Techniques Improves Short-Term Vaccine Coverage: PromoVac Study," *BMC Public Health* 18 (2018): 811.

170 **Eksperimen Arnaud yang selanjutnya:** Thomas Lemaître dkk., "Impact of a Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interview Techniques on Long-Term Vaccine Coverage: The PromoVac Strategy," *Human Vaccines & Immunotherapeutics* 15 (2019): 732–39.

170 **membantu anggota masyarakat yang ingin berhenti merokok:** Carolyn J. Heckman, Brian L. Egleston, dan Makary T. Hofmann, "Efficacy of Motivational Interviewing for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-analysis," *Tobacco Control* 19 (2010): 410–16.

170 **menyalahgunakan narkoba dan alkohol:** Brad W. Lundahl dkk., "A Meta-analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies," *Research on Social Work Practice* 20 (2010): 137–60.

170 **memperbaiki pola makan dan kebiasaan berolahraga:** Brian L. Burke, Hal Arkowitz, dan Marisa Menchola, "The Efficacy of Motivational Interviewing: A Meta-analysis of Controlled Clinical Trials," Journal *of Consulting and Clinical Psychology* 71 (2003): 843–61.

170 **mengatasi kelainan makan:** Pam Macdonald dkk., "The Use of Motivational Interviewing in Eating Disorders: A Systematic Review," *Psychiatry Research* 200 (2012): 1–11.

170 **dan menurunkan berat badan:** Marni J. Armstrong dkk., "Motivational Interviewing to Improve Weight Loss in Overweight Patients: A Systematic Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials," *Obesity Reviews* 12 (2011): 709–23.

170 **membangun kegigihan para pemain sepak bola profesional:** Jonathan Rhodes dkk., "Enhancing Grit through Functional Imagery Training in Professional Soccer," *Sport Psychologist* 32 (2018): 220–25.

170 **guru mendorong murid:** Neralie Cain, Michael Gradisar, dan Lynette Moseley, "A Motivational School-Based Intervention for Adolescent Sleep Problems," *Sleep Medicine* 12 (2011): 246–51.

170 **konsultan menyiapkan tim:** Conrado J. Grimolizzi-Jensen, "Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change," *Journal of Change Management* 18 (2018): 54–69.

170 **tenaga kesehatan masyarakat:** Angelica K. Thevos, Robert E. Quick, dan Violet Yanduli, "Motivational Interviewing Enhances the Adoption of Water Disinfection Practices in Zambia," *Health Promotion International* 15 (2000): 207–14.

171 **dan aktivis lingkungan:** Florian E. Klonek dkk., "Using Motivational Interviewing to Reduce Threats in Conversations about Environmental Behavior," *Frontiers in Psychology* 6 (2015): 1015; Sofia Tagkaloglou dan Tim Kasser, "Increasing Collaborative, Pro-Environmental Activism: The Roles of Motivational Interviewing, Self-Determined Motivation, and Self- Efficacy," *Journal of Environmental Psychology* 58 (2018): 86–92.

171 **membuka pikiran para pemilih politik yang memiliki prasangka:** Joshua L. Kalla dan David E. Broockman, "Reducing Exclusionary Attitudes through Interpersonal Conversation: Evidence from Three Field Experiments," *American Political Science Review* 114 (2020): 410–25.

171 **membantu orangtua yang sudah berpisah menyelesaikan perselisihan:** Megan Morris, W. Kim Halford, dan Jemima Petch, "A Randomized Controlled Trial Comparing Family Mediation with and without Motivational Interviewing," *Journal of Family Psychology* 32 (2018): 269–75.

171 **memiliki bukti sekuat:** Sune Rubak dkk., "Motivational Interviewing: A Systematic Review and Meta-analysis," *British Journal of General Practice* 55 (2005): 305–12.

172 **Saat seseorang mengabaikan suatu nasihat:** Anna Goldfarb, "How to Give People Advice They'll Be Delighted to Take," *New York Times*, 21 Oktober 2019, www.nytimes.com/2019/10/21/smarter-living/how-to-give-better-advice.html.

174 ***sustain talk* dan *change talk*:** Molly Magill dkk., "A Meta-analysis of Motivational Interviewing Process: Technical, Relational, and Conditional Process Models of Change," *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 86 (2018): 140–57; Timothy R. Apodaca dkk., "Which Individual Therapist Behaviors Elicit Client Change Talk and Sustain Talk in Motivational Interviewing?," *Journal of Substance Abuse Treatment* 61 (2016): 60–65; Molly Magill dkk., "The Technical Hypothesis of Motivational Interviewing: A Meta-analysis of MI's Key Causal Model," *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 82 (2014): 973–83.

174 **"*Change talk* adalah benang emas":** Theresa Moyers, "Change Talk," *Talking to Change with Glenn Hinds & Sebastian Kaplan.*

177 **saat seseorang merasa sedang dipengaruhi:** Marian Friestad dan Peter Wright, "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research* 21 (1994): 1–31.

178 **Betty Bigombe telah berjalan:** Wawancara pribadi dengan Betty

Bigombe, 19 Maret dan 8 Mei 2020; lihat juga "Betty Bigombe: The Woman Who Befriended a Warlord," *BBC*, 8 Agustus 2019, www.bbc.com/news/world-africa-49269136.

178 **Joseph Kony adalah pemimpin:** David Smith, "Surrender of Senior Aide to Joseph Kony Is Major Blow to Lord's Resistance Army," *Guardian*, 7 Januari 2015, www.theguardian.com/global-development/2015/jan/07/surrender-aide-joseph-kony-blow-lords-resistance-army.

179 **"pertanyaan yang tulus":** Kate Murphy, "Talk Less. Listen More. Here's How," *New York Times*, 9 Januari 2010, www.nytimes.com/2020/ 01/ 09/opinion/listening-tips.html.

181 **saat berhadapan dengan pendengar yang empatik, tidak menghakimi, dan mau memberikan perhatiannya:** Guy Itzchakov dkk., "The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences," Personality and Social Psychology Bulletin 44 (2018): 762–78; Guy Itzchakov, Avraham N. Kluger, dan Dotan R. Castro, "I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High Quality Listening on Speakers' Attitude Ambivalence," *Personality and Social Psychology Bulletin* 43 (2017): 105–20.

181 **kompleksitas sikap seseorang bertambah:** Guy Itzchakov dan Avraham N. Kluger, "Can Holding a Stick Improve Listening at Work? The Effect of Listening Circles on Employees' Emotions and Cognitions," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26 (2017): 663–76.

182 **menjadi pendengar yang lebih baik:** Guy Itzchakov dan Avraham N. Kluger, "The Power of Listening in Helping People Change," *Harvard Business Review*, 17 Mei 2018, hbr.org/2018/05/the-power-of-listening-in-helping- people-change.

182 **"Bagaimana saya bisa tahu isi pikiran saya":** E. M. Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Houghton Mifflin, 1927/ 1956); lihat juga Graham Wallas, *The Art of Thought* (Kent, England: Solis Press, 1926/ 2014).

182 **"karisma yang berbalik":** Wendy Moffat, *E. M. Forster: A New Life* (London: Bloomsbury, 2011).

182 **manajer yang dinilai sebagai pendengar terburuk:** Judi Brownell, "Perceptions of Effective Listeners: A Management Study," *International Journal of Business Communication* 27 (1973): 401–15.

182 **peliharaan mereka sebagai pendengar yang lebih baik:** "Poll: 1 in 3 Women Say Pets Listen Better Than Husbands," USA Today, 30 April 2010, usatoday30.usatoday.com/life/lifestyle/pets/2010-04-30-pets-vs-spouses_N.htm.

182 **dokter memotong kata-kata pasien:** Naykky Singh Ospina dkk., "Eliciting the Patient's Agenda: Secondary Analysis of Recorded Clinical Encounters," *Journal of General Internal Medicine* 34 (2019): 36–40.

182 **untuk menggambarkan gejala yang dialami, satu pasien rata-rata membutuhkan waktu 29 detik:** Kim Marvel dkk., "Soliciting the Patient's Agenda: Have We Improved?", *Journal of the American Medical Association* 281 (1999): 283–87.

Bab 8 Percakapan yang Sarat Emosi

187 **"Saat konflik telah menjadi sesuatu yang klise":** Amanda Ripley, "Complicating the Narratives," *Solutions Journalism*, 27 Juni 2018, thewholestory.solutionsjournalism.org/complicating-the-narratives-b91ea06ddf63.

187 **Difficult Conversations Lab:** Peter T. Coleman, *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts* (New York: PublicAffairs, 2011)

189 **membingkai suatu masalah:** Katharina Kugler dan Peter T. Coleman, "Get Complicated: The Effects of Complexity on Conversations over Potentially Intractable Moral Conflicts," *Negotiation and Conflict Management Research* (2020), onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ncmr.12192.

189 **menyederhanakan satu kontinuum yang kompleks:** Matthew Fisher dan Frank C. Keil, "The Binary Bias: A Systematic Distortion in the Integration of Information," *Psychological Science* 29 (2018): 1846–58.

190 **humoris Robert Benchley:** "The Most Popular Book of the Month," *Vanity Fair*, February 1920, babel.hathitrust.org/cgi/pt?id= mdp.39015032024203&view=1up&seq=203&q1=divide%20the% 20world.

190 **kalimat Walt Whitman:** Walt Whitman, *Leaves of Grass*, dalam *Walt Whitman: The Complete Poems*, ed. Francis Murphy (London: Penguin Classics, 1855/2005).

190 **alih-alih pernyataan pembuka dari seorang pengacara:** Ripley, "Complicating the Narratives."

191 **Akan tetapi, jajak pendapat juga menunjukkan konsensus bipartisan:** Mike DeBonis dan Emily Guskin, "Americans of Both Parties Overwhelmingly Support 'Red Flag' Laws, Expanded Background Checks for Gun Buyers, Washington Post–ABC News Poll Finds," *Washington Post*, 9 September 2019, www.washingtonpost.com/politics/americans-of-both-parties-overwhelmingly-support-red-flag-laws-expanded-gun-background-checks-washington-post-abc-news-poll-finds/2019/09/08/97208916-ca75-11e9-a4f3-c081a126de70_story.html; Domenico Montanaro, "Poll: Most Americans Want to See Congress Pass Gun Restrictions," NPR, 10 September 2019, www.npr.

org/2019/09/10/759193047/poll-most-americans-want-to-see-congress-pass-gun-restrictions.

193 **hanya 59 persen warga Amerika:** Moira Fagan dan Christine Huang, "A Look at How People around the World View Climate Change," Pew Research Center, 18 April 2019, www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/18/a-look-at-how-people-around-the-world-view-climate-change.

193 **Di Amerika Serikat, dalam sepuluh tahun terakhir:** "Environment," *Gallup*, news.gallup.com/poll/1615/environment.aspx; "About Six in Ten Americans Think Global Warming Is Mostly Human-Caused," Yale Program on Climate Change, Desember 2018, climatecommunication.yale.edu/wp-content/uploads/2019/01/climate_change_american_mind_december_2018_1-3.png.

193 **Hal yang kita yakini bergantung pada:** Ben Tappin, Leslie Van Der Leer, dan Ryan Mckay, "You're Not Going to Change Your Mind," *New York Times*, 27 Mei 2017, www.nytimes.com/2017/05/27/opinion/sunday/youre-not-going-to-change-your-mind.html.

193 **tingkat pendidikan yang tinggi:** Lawrence C. Hamilton, "Education, Politics and Opinions about Climate Change: Evidence for Interaction Effects," *Climatic Change* 104 (2011): 231–42.

194 **"Sebagian orang ragu":** Al Gore, "The Case for Optimism on Climate Change," TED, Februari 2016, www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change.

194 **Al Gore dijuluki Elvis:** Steven Levy, "We Are Now at Peak TED," *Wired*, 19 Februari 2016, www.wired.com/2016/02/ we-are-now-at-peak-ted.

195 **dia mengontraskan ilmuwan dengan "penyangkal iklim":** Al Gore, "We Can't Wish Away Climate Change," *New York Times*, 27 Februari 2010, www.nytimes.com/2010/02/28/opinion/28gore.html.

195 **enam aliran berpikir:** "Global Warming's Six Americas," Yale Program on Climate Change Communication, climatecommunication.yale.edu/about/projects/global-warmings-six-americas.

196 **ada setidaknya enam kategori berbeda dalam spektrum penyangkalan:** Philipp Schmid dan Cornelia Betsch, "Effective Strategies for Rebutting Science Denialism in Public Discussions," *Nature Human Behavior* 3 (2019): 931–39.

197 **para penentang perubahan iklim yang paling vokal nyatanya yang paling mendapat panggung:** Alexander Michael Petersen, Emmanuel M. Vincent, dan Anthony LeRoy Westerling, "Discrepancy in Scientific Authority and Media Visibility of Climate Change Scientists and Contrarians," *Nature Communications* 10 (2019): 3502.

197 **kelompok masyarakat lain mengira jumlah mereka lebih banyak:** Matto Mildenberger dan Dustin Tingley, "Beliefs about Climate Beliefs: The Importance of Second-Order Opinions for Climate Politics," *British Journal of Political Science* 49 (2019): 1279–307.

198 **saat jurnalis mengakui adanya ketidakpastian:** Anne Marthe van der Bles dkk., "The Effects of Communicating Uncertainty on Public Trust in Facts and Numbers," PNAS 117 (2020): 7672–83.

198 **ketika para ahli menyatakan keraguan:** Uma R. Karmarkar dan Zakary L. Tormala, "Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion," *Journal of Consumer Research* 36 (2010): 1033–49.

198 **media meliput suatu laporan:** Tania Lombrozo, "In Science Headlines, Should Nuance Trump Sensation?," NPR, 3 Agustus 2015, www.npr.org/sections/13.7/2015/08/03/428984912/in-science-headlines-should-nuance-trump-sensation.

198 **Studi tersebut sesungguhnya menunjukkan:** Vincenzo Solfrizzi dkk., "Coffee Consumption Habits and the Risk of Mild Cognitive Impairment: The Italian Longitudinal Study on Aging," *Journal of Alzheimer's Disease* 47 (2015): 889–99.

199 **kompleksitas dengan seketika:** Ariana Eunjung Cha, "Yesterday's Coffee Science: It's Good for the Brain. Today: Not So Fast . . .*" *Washington Post*, 28 Agustus 2015, www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2015/07/30/yesterdays-coffee-science-its-good-for-the-brain-today-not-so-fast.

199 **hampir semua ilmuwan setuju:** "Do Scientists Agree on Climate Change?," NASA, https://climate.nasa.gov/faq/17/do-scientists-agree-on-climate-change; John Cook dkk., "Consensus on Consensus: A Synthesis of Consensus Estimates on Human-Caused Global Warming," *Environmental Research Letters* 11 (2016): 048002; David Herring, "Isn't There a Lot of Disagreement among Climate Scientists about Global Warming?," *ClimateWatch Magazine*, 3 Februari 2020, www.climate.gov/news-features/climate-qa/isnt-there-lot-disagreement-among-climate-scientists- about-global-warming.

199 **terdapat berbagai pendapat tentang dampak:** Carolyn Gramling, "Climate Models Agree Things Will Get Bad. Capturing Just How Bad Is Tricky," *ScienceNews*, 7 Januari 2020, www.sciencenews.org/article/why-climate-change-models-disagree-earth-worst-case-scenarios.

199 **masyarakat lebih terdorong untuk bertindak:** Paul G. Bain dkk., "Co-Benefits of Addressing Climate Change Can Motivate Action around the World," *Nature Climate Change* 6 (2016): 154–57.

200 **melestarikan kemurnian alam:** Matthew Feinberg dan Robb Willer,

"The Moral Roots of Environmental Attitudes," *Psychological Science* 24 (2013): 56–62.

200 **melindungi planet sebagai bentuk patriotisme:** Christopher Wolsko, Hector Ariceaga, dan Jesse Seiden, "Red, White, and Blue Enough to Be Green: Effects of Moral Framing on Climate Change Attitudes and Conservation Behaviors," *Journal of Experimental Social Psychology* 65 (2016): 7–19.

200 **orang-orang akan mengabaikan, bahkan menyangkal:** Troy H. Campbell dan Aaron C. Kay, "Solution Aversion: On the Relation between Ideology and Motivated Disbelief," *Journal of Personality and Social Psychology* 107 (2014): 809–24.

200 **contoh judul-judul berita:** Mary Annaise Heglar, "I Work in the Environmental Movement. I Don't Care If You Recycle," *Vox*, 28 Mei 2019, www.vox.com/the-highlight/2019/5/28/18629833/climate-change-2019-green-new-deal; Bob Berwyn, "Can Planting a Trillion Trees Stop Climate Change? Scientists Say It's a Lot More Complicated," *Inside Climate News*, 27 Mei 2020, insideclimatenews.orgnews26052020/trillion-trees-climate-change?gclid=EAIaIQobChMIrb6n1qHF6gIVFInICh2kggWNEAAYAiAAEgI-sPD_BwE.

201 **laporan berita tentang isu sains yang menampilkan pernyataan penafian:** Lewis Bott dkk., "Caveats in Science-Based News Stories Communicate Caution without Lowering Interest," *Journal of Experimental Psychology: Applied* 25 (2019): 517–42.

202 **Keragaman latar belakang dan pemikiran:** Lihat, misalnya, Ute Hülsheger, Neil R. Anderson, dan Jesus F. Salgado, "Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-analysis Spanning Three Decades of Research," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1128–45; Cristian L. Dezsö dan David Gaddis Ross, "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation," *Strategic Management Journal* 33 (2012): 1072–89; Samuel R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 597–612; Denise Lewin Loyd dkk., "Social Category Diversity Promotes Premeeting Elaboration: The Role of Relationship Focus," *Organization Science* 24 (2013): 757–72.

202 **potensi itu tidak terwujud di semua situasi:** Elizabeth Mannix dan Margaret A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest* 6 (2005): 31–55.

202 **(dan lebih akurat): "Keragaman itu bagus, tetapi tidak mudah dikelola.":** Lisa Leslie, "What Makes a Workplace Diversity Program Successful?," *Center for Positive Organizations,* 22 Januari 2020, positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-makes-a-workplace-diversity-program-successful.

202 ***"The Mixed Effects":*** Edward H. Chang dkk., "The Mixed Effects of Online Diversity Training," PNAS 116 (2019): 7778–83.

202 **orang-orang menerima paradoks:** Ella Miron-Spektor, Francesca Gino, dan Linda Argote, "Paradoxical Frames and Creative Sparks: Enhancing Individual Creativity through Conflict and Integration," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 229–40; Dustin J. Sleesman, "Pushing Through the Tension While Stuck in the Mud: Paradox Mindset and Escalation of Commitment," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 155 (2019): 83–96.

203 **"menjaga konsistensi narasi":** Julian Matthews, "A Cognitive Scientist Explains Why Humans Are So Susceptible to Fake News and Misinformation," NiemanLab, 17 April 2019, www.niemanlab.org/2019/04/a-cognitive-scientist-explains-why-humans-are-so-susceptible-to-fake- news-and-misinformation.

203 **kubu-kubu yang tercipta seputar topik kecerdasan emosi:** Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995) and "What Makes a Leader?," *Harvard Business Review*, Januari 2004; Jordan B. Peterson, "There Is No Such Thing as EQ," Quora, 22 Agustus 2019, www.quora.com/What-is-more-beneficial-in-all-aspects-of-life-a-high-EQ-or-IQ-This-question-is-based-on-the-assumption-that-only-your-EQ-or-IQ-is-high-with-the-other-being-average-or-below-this-average.

203 **metaanalisis yang komprehensif:** Dana L. Joseph dan Daniel A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-analysis and Cascading Model," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 54–78; Dana L. Joseph dkk., "Why Does Self-Reported EI Predict Job Performance? A Meta-analytic Investigation of Mixed EI," *Journal of Applied Psychology* 100 (2015): 298–342.

203 **berguna dalam pekerjaan-pekerjaan:** Joseph dan Newman, "Emotional Intelligence."

204 **menuai lebih dari seribu komentar:** Adam Grant, "Emotional Intelligence Is Overrated," LinkedIn, 30 September 2014, www.linkedin.com/pulse/20140930125543-69244073-emotional-intelligence-is-overrated.

205 **Sebagian guru pun bertekad:** Olga Khazan, "The Myth of 'Learning Styles'," *The Atlantic*, 11 April 2018, www.theatlantic.com/science/archive/2018/04/the-myth-of-learning-styles/557687.

205 **murid tidak belajar dengan lebih baik menggunakan cara-cara tersebut:** Harold Pashler dkk., "Learning Styles: Concepts and Evidence," *Psychological Science in the Public Interest* 9 (2008): 105–19.

205 **meditasi bukan satu-satunya cara:** Adam Grant, "Can We End the Meditation Madness?," *New York Times*, 9 Oktober 2015, www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end- the-meditation-madness.html.

205 **tes kepribadian Myers-Briggs:** Adam Grant, "MBTI, If You Want Me Back, You Need to Change Too," Medium, 17 November 2015, medium.com/@AdamMGrant/ mbti-if-you- want-me-back-you-need-to-change-too-c7f1a7b6970; Adam Grant, "Say Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die," LinkedIn, 17 September 2013, www.linkedin.com/ pulse/20130917155206-69244073-say-goodbye-to-mbti-the-fad-that-won-t-die.

205 **menjadi diri kita yang autentik:** Adam Grant, "The Fine Line between Helpful and Harmful Authenticity," *New York Times*, 10 April 2020, www.nytimes.com/2020/04/10/smarter-living/the-fine-line-between-helpful-and-harmful- authenticity.html; Adam Grant, "Unless You're Oprah, 'Be Yourself' Is Terrible Advice," *New York Times*, 4 Juni 2016, www.nytimes.com/2016/06/05/opinion/sunday/unless-youre-oprah-be-yourself-is-terrible-advice.html.

206 **tabir kebodohan:** John Rawls, *A Theory of Justice* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1971).

206 **meminta para pesertanya, secara acak, untuk merefleksikan:** Rhia Catapano, Zakary L. Tormala, dan Derek D. Rucker, "Perspective Taking and Self-Persuasion: Why 'Putting Yourself in Their Shoes' Reduces Openness to Attitude Change," *Psychological Science* 30 (2019): 424–35.

206 **membayangkan sudut pandang orang lain:** Tal Eyal, Mary Steffel, dan Nicholas Epley, "Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective," *Journal of Personality and Social Psychology* 114 (2018): 547–71.

207 **Jajak pendapat menunjukkan bahwa kaum Demokrat:** Yascha Mounk, "Republicans Don't Understand Democrats—and Democrats Don't Understand Republicans," *The Atlantic*, 23 Juni 2019, www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/06/republicans-and-democrats-dont-understand-each-other/592324.

207 **bahkan di saat ketidaksetujuan kita dengan orang itu tentang sebuah isu sangat tajam:** Julian J. Zlatev, "I May Not Agree with You, but I Trust You: Caring about Social Issues Signals Integrity," *Psychological Science* 30 (2019): 880–92.

208 **"Saya sangat menghormati":** Corinne Bendersky, "Resolving Ideological Conflicts by Affirming Opponents' Status: The Tea Party,

Obamacare and the 2013 Government Shutdown," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 53 (2014): 163–68.

208 **terperangkap dalam penyederhanaan emosi:** Patti Williams dan Jennifer L. Aaker, "Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?," *Journal of Consumer Research* 28 (2002): 636–49.

210 **Dalam bahasa Jepang, misalnya, terdapat kata *koi no yokan*:** Beca Grimm, "11 Feelings There Are No Words for in English," Bustle, 15 Juli 2015, www.bustle.com/articles/97413-11-feelings-there-are-no-words-for-in-english-for-all-you-emotional-word-nerds-out.

210 **Orang Inuit memiliki *iktsuarpok*:** Bill Demain dkk., "51 Wonderful Words with No English Equivalent," *Mental Floss*, 14 Desember 2015, www.mentalfloss.com/article/50698/38-wonderful- foreign-words-we-could-use-english.

210 ***Kummerspeck*, dari bahasa Jerman, yang merujuk pada pertambahan berat badan:** Kate Bratskeir, "'Kummerspeck,' or Grief Bacon, Is the German Word for What Happens When You Eat When You're Sad," Mic, 19 Desember 2017, www.mic.com/articles/186933/kummerspeck-or-grief-bacon-is-the-german-word-for-eating-when-sad.

212 **"Rasis dan antirasis bukan dua identitas yang ajeg":** Ibram X. Kendi, *How to Be an Antiracist* (New York: One World, 2019).

212 **dia menolak:** Don Lemon, "She Called Police on Him in Central Park. Hear His Response," *CNN*, 27 Mei 2020, www.cnn.com/videos/us/2020/05/27/christian-cooper-central-park-video-lemon- ctn-sot-intv-vpx.cnn.

Bab 9 Menulis Ulang Buku Pelajaran

215 **"Pelajaran di sekolah tidak boleh sampai mengganggu":** Grant Allen [alias Olive Pratt Rayner], *Rosalba: The Story of Her Development* (London: G. P. Putnam's Sons, 1899).

216 **Wisconsin's Teacher of the Year:** Wawancara pribadi dengan Erin McCarthy, 14 Januari 2020; Scott Anderson, "Wisconsin National Teacher of the Year Nominee Is from Greendale," Patch, 20 Agustus 2019, patch.com/wisconsin/greendale/wisconsin-national-teacher-year-nominee- greendale.

219 **semakin sulit jika ditunda semakin lama:** Deborah Kelemen, "The Magic of Mechanism: Explanation-Based Instruction on Counterintuitive Concepts in Early Childhood," *Perspectives on Psychological Science* 14 (2019): 510–22.

220 **tidak punya satu jawaban benar:** Sam Wineburg, Daisy Martin, dan Chauncey Monte-Sano, *Reading Like a Historian* (New York: Teachers College Press, 2013).

220 **kurikulum yang dikembangkan di Stanford:** "Teacher Materials and Resources," *Historical Thinking Matters*, http://historicalthinkingmatters.org/teachers.

220 **bahkan meminta murid-murid mewawancarai:** Elizabeth Emery, "Have Students Interview Someone They Disagree With," *Heterodox Academy*, 11 Februari 2020, heterodoxacademy.org/viewpoint-diversity-students-interview-someone.

220 **berpikir layaknya pemeriksa fakta:** Annabelle Timsit, "In the Age of Fake News, Here's How Schools Are Teaching Kids to Think Like Fact-Checkers," Quartz, 12 Februari 2019, qz.com/1533747/in-the-age-of-fake-news-heres-how-schools-are-teaching-kids-to-think- like-fact-checkers.

221 **Raja Tut:** Rose Troup Buchanan, "King Tutankhamun Did Not Die in Chariot Crash, Virtual Autopsy Reveals," *Independent*, 20 Oktober 2014, www.independent.co.uk/news/science/king-tutankhamun-did-not-die-in-chariot-crash-virtual-autopsy-reveals-9806586.html.

221 **ketika hewan *sloth* harus buang gas:** Brian Resnick, "Farts: Which Animals Do, Which Don't, and Why," Vox, 19 Oktober 2018, www.vox.com/science-and-health/2018/4/3/17188186/does-it-fart-book-animal-farts-dinosaur-farts.

222 **metode ceramah:** Louis Deslauriers dkk., "Measuring Actual Learning versus Feeling of Learning in Response to Being Actively Engaged in the Classroom," PNAS 116 (2019): 19251–57.

223 **murid meraih nilai separuh skor lebih buruk setelah mendapatkan pengajaran dengan metode tradisional:** Scott Freeman dkk., "Active Learning Increases Student Performance in Science, Engineering, and Mathematics," PNAS 111 (2014): 8410–15.

224 **"efek takjub":** Jochen I. Menges dkk., "The Awestruck Effect: Followers Suppress Emotion Expression in Response to Charismatic but Not Individually Considerate Leadership," *Leadership Quarterly* 26 (2015): 626–40.

224 **"efek terperangah":** Adam Grant, "The Dark Side of Emotional Intelligence," *The Atlantic*, 2 Januari 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720.

225 **Di universitas-universitas di Amerika Utara:** M. Stains dkk., "Anatomy of STEM Teaching in North American Universities," *Science* 359 (2018): 1468–70.

225 **lebih dari separuh dosen:** Grant Wiggins, "Why Do So Many HS History Teachers Lecture So Much?," 24 April 2015, grantwiggins.wordpress.com/2015/04/24/why-do-so-many-hs-history-teachers-lecture-so-much.

225 **anak-anak SMP meraih skor lebih tinggi:** Guido Schwerdt dan Amelie C. Wupperman, "Is Traditional Teaching Really All That Bad? A Within-

Student Between- Subject Approach," *Economics of Education Review* 30 (2011): 365–79.

226 **memasuki "mesin pengalaman":** Robert Nozick, *Anarchy, State, and Utopia* (New York: Basic Books, 1974).

226 **sebagian besar orang tidak akan memilih mesin:** Felipe De Brigard, "If You Like It, Does It Matter If It's Real?," *Philosophical Psychology* 23 (2010): 43–57.

226 **"Saya berpikir melalui kelas-kelas yang saya ajar":** Asahina Robert, "The Inquisitive Robert Nozick," *New York Times,* 20 September 1981, www.nytimes.com/1981/09/20/books/the-inquisitive-robert-nozick.html.

226 **"Menjelaskan tentang pengetahuan yang sudah mapan":** Ken Gewertz, "Philosopher Nozick Dies at 63," Harvard Gazette, 17 Januari 2002, news.harvard.edu/gazette/story/2002/01/philosopher-nozick-dies-at-63; lihat juga Hilary Putnam dkk., "Robert Nozick: Memorial Minute," *Harvard Gazette,* 6 Mei 2004, news.harvard.edu/gazette/story/2004/05/robert- nozick.

228 **para perfeksionis lebih mungkin:** Joachim Stoeber dan Kathleen Otto, "Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges," *Personality and Social Psychology Review* 10 (2006): 295–319.

228 **kinerja praktik mereka tidak lebih baik:** Dana Harari dkk., "Is Perfect Good? A Meta-analysis of Perfectionism in the Workplace," *Journal of Applied Psychology* 103 (2018): 1121–44.

228 **nilai bukanlah indikator terbaik:** Philip L. Roth dkk., "Meta-analyzing the Relationship between Grades and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 548–56.

228 **Pencapaian akademis di sekolah:** Adam Grant, "What Straight-A Students Get Wrong," *New York Times,* 8 Desember 2018, www.nytimes.com/2018/12/08/opinion/college-gpa-career- success.html.

228 **arsitek yang paling kreatif lulus:** Donald W. Mackinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist* 17 (1962): 484–95.

228 **"Para mahasiswa berprestasi belum tentu":** Karen Arnold, *Lives of Promise: What Becomes of High School Valedictorians* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

230 **Dear Penn Freshmen:** Mike Kaiser, "This Wharton Senior's Letter Writing Project Gets Global Attention," *Wharton School*, 17 Februari 2016, www.wharton.upenn.edu/story/wharton-seniors-letter-writing-project-gets-global-attention.

230 **Salah satu cara terbaik untuk belajar adalah dengan mengajar:** Aloysius Wei Lun Koh, Sze Chi Lee, dan Stephen Wee Hun Lim, "The

Learning Benefits of Teaching: A Retrieval Practice Hypothesis," *Applied Cognitive Psychology* 32 (2018): 401–10; Logan Fiorella dan Richard E. Mayer, "The Relative Benefits of Learning by Teaching and Teaching Expectancy," *Contemporary Educational Psychology* 38 (2013): 281–88; Robert B. Zajonc dan Patricia R. Mullally, "Birth Order: Reconciling Conflicting Effects," *American Psychologist* 52 (1997): 685–99; Peter A. Cohen, James A. Kulik, dan Chen- Lin C. Kulik, "Educational Outcomes of Tutoring: A Meta-analysis of Findings," *American Educational Research Journal* 19 (1982): 237–48.

232 **etos menjadi manusia unggul:** Wawancara pribadi dengan Ron Berger, 29 Oktober 2019; Ron Berger, *An Ethic of Excellence: Building a Culture of Craftsmanship with Students* (Portsmouth, NH: Heinemann, 2003); Ron Berger, Leah Rugen, and Libby Woodfin, *Leaders of Their Own Learning: Transforming Schools through Student-Engaged Assessment* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).

232 **salah satu ciri utama seseorang yang berpikiran terbuka:** Kirill Fayn dkk., "Confused or Curious? Openness/ Intellect Predicts More Positive Interest-Confusion Relations," *Journal of Personality and Social Psychology* 117 (2019): 1016–33.

233 **"Saya perlu waktu untuk bingung.":** Eleanor Duckworth, *The Having of Wonderful Ideas* (New York: Teachers College Press, 2006).

233 **Kebingungan adalah petunjuk:** Elisabeth Vogl dkk., "Surprised-Curious-Confused: Epistemic Emotions and Knowledge Exploration," *Emotion* 20 (2020): 625–41.

236 **gambar kupu-kupu yang diharapkan akurat secara ilmiah:** Ron Berger, "Critique and Feedback—The Story of Austin's Butterfly," 8 Desember 2012, www.youtube.com/watch? v= hqh1MRWZjms.

Bab 10 Bukan Begitu Caranya

239 **"Kalau bukan gara-gara manusia":** Kurt Vonnegut, *Player Piano* (New York: Dial Press, 1952/ 2006).

241 **"malfungsi seragam paling mengerikan dalam sejarah NASA":** Tony Reichhardt, "The Spacewalk That Almost Killed Him," *Air & Space Magazine,* Mei 2014, www.airspacemag.com/space/spacewalk-almost-killed him-180950135/?all.

243 **organisasi dengan budaya pemelajar menjadi lebih inovatif:** Matej Černe dkk., "What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity," Academy of Management Journal 57 (2014): 172–92; Markus Baer dan Michael Frese,

"Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance," *Journal of Organizational Behavior* 24 (2003): 45–68.

243 **lebih jarang membuat kesalahan:** Anita L. Tucker dan Amy C. Edmondson, "Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change," *California Management Review* 45 (2003): 55–72; Amy C. Edmondson, "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (1996): 5–28.

243 **semakin seseorang merasa aman secara psikologis:** William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal* 33 (1990): 692–724.

244 **rasa aman secara psikologis:** Julia Rozovsky, "The Five Keys to a Successful Google Team," re:Work, 17 November 2015, rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team.

244 **rasa aman secara psikologis tidak sama:** Amy C. Edmondson, "How Fearless Organizations Succeed," *strategy+business*, 14 November 2018, www.strategy-business.com/article/How-Fearless-Organizations-Succeed.

244 **landasan bagi budaya belajar:** Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 350–83.

245 **membatasi perkembangan diri melalui perilaku kita:** Paul W. Mulvey, John F. Veiga, dan Priscilla M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag," *Academy of Management Perspectives* 10 (1996): 40–49.

245 **beberapa insinyur pernah menyampaikan indikasi adanya masalah**: Howard Berkes, "30 Years after Explosion, Challenger Engineer Still Blames Himself," NPR, 28 Januari 2016, www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/28/464744781/30-years-after-disaster-challenger-engineer-still-blames-himself.

245 **seorang insinyur meminta foto-foto yang lebih jelas:** Joel Bach, "Engineer Sounded Warnings for Columbia," *ABC News*, 7 Januari 2006, abcnews.go.com/Technology/story?id=97600&page=1.

246 **mencegah bencana semacam itu agar tidak terulang di kemudian hari:** Wawancara pribadi dengan Ellen Ochoa, 12 Desember 2019.

247 **"Bagaimana Anda tahu":** Wawancara pribadi dengan Chris Hansen, 12 November 2019.

249 **mempertahankan peningkatan keamanan psikologis selama setahun penuh setelahnya:** Constantinos G. V. Coutifaris dan Adam M. Grant,

"Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing, Feedback-Seeking, and Humility on Team Psychological Safety Over Time" (*working paper*, 2020).

250 **membacakan komentar pedas dari lembar evaluasi kelas mereka:** Wharton Follies, "Mean Reviews: Professor Edition," 22 Maret 2015, www.youtube.com/watch? v= COOaEVSu6ms& t= 3s.

252 **Bercerita tentang kelemahan diri sendiri:** Celia Moore dkk., "The Advantage of Being Oneself: The Role of Applicant Self-Verification in Organizational Hiring Decisions," *Journal of Applied Psychology* 102 (2017): 1493– 513.

252 **mereka yang belum membuktikan kompetensinya:** Kerry Roberts Gibson, Dana Harari, dan Jennifer Carson Marr, "When Sharing Hurts: How and Why Self-Disclosing Weakness Undermines the Task-Oriented Relationships of Higher-Status Disclosers," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 144 (2018): 25–43.

254 **Fokus pada hasil kerja:** Itamar Simonson dan Barry M. Staw, "Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action," *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 419–26; Jennifer S. Lerner dan Philip E. Tetlock, "Accounting for the Effects of Accountability," *Psychological Bulletin* 125 (1999): 255–75.

255 **yang tercipta adalah zona belajar:** Amy C. Edmondson, "The Competitive Imperative of Learning," *Harvard Business Review*, July-Agustus2008, hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning.

257 **"bersediakah Anda bertaruh bersama saya?":** Jeff Bezos, "2016 Letter to Shareholders," www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm.

257 **Dalam satu penelitian terhadap bank-bank di California:** Barry M. Staw, Sigal G. Barsade, dan Kenneth W. Koput, "Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans," *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 130–42.

Bab 11 Lepas dari Kacamata Kuda

263 **"rasa lesu menyergap":** Jack Handey, "My First Day in Hell," *New Yorker*, 23 Oktober 2006, www.newyorker.com/magazine/2006/10/30/my-first-day-in-hell.

265 **gabungan dari kata *blurting* dan *flirting*:** William B. Swann Jr. dan Peter J. Rentfrow, "Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological

Consequences of Rapid Responding," *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (2001): 1160–75.

267 **menginspirasi kita untuk mencanangkan tujuan-tujuan yang lebih berani:** Locke dan Latham, "Building a Practically Useful Theory."

267 **menjadi batu penjuru bagi kita untuk mencapainya:** Peter M. Gollwitzer, "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans," *American Psychologist* 54 (1999): 493–503.

267 **rencana semacam ini dapat membatasi kita:** James Y. Shah dan Arie W. Kruglanski, "Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding," *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1261–80.

268 **"eskalasi komitmen":** Barry M. Staw dan Jerry Ross, "Understanding Behavior in Escalation Situations," *Science* 246 (1989): 216–20.

268 **pelaku usaha bersikeras menjalankan strategi yang kurang berhasil:** Dustin J. Sleesman dkk., "Putting Escalation of Commitment in Context: A Multilevel Review and Analysis," *Academy of Management Annals* 12 (2018): 178–207.

268 **Manajer tim dan pelatih NBA:** Colin F. Camerer dan Roberto A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw and Hoang's NBA Data," *Journal of Economic Behavior & Organization* 39 (1999): 59–82.

268 **politikus tetap memutuskan mengirim prajurit:** Glen Whyte, "Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54 (1993): 430–55.

268 **mencari justifikasi bagi hal-hal yang kita yakini:** Joel Brockner, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress," *Academy of Management Review* 17 (1992): 39–61.

268 **"menghibur" ego:** Dustin J. Sleesman dkk., "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment," *Academy of Management Journal* 55 (2012): 541–62.

268 **Kegigihan adalah gabungan:** Jon M. Jachimowicz dkk., "Why Grit Requires Perseverance and Passion to Positively Predict Performance," PNAS 115 (2018): 9980–85; Angela Duckworth dan James J. Gross, "Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success," *Current Directions in Psychological Science* 23 (2014): 319–25.

269 **terus mencoba peruntungannya:** Larbi Alaoui dan Christian Fons-Rosen, "Know When to Fold 'Em: The Grit Factor," *Universitat Pompeu Fabra: Barcela GSE Working Paper Series* (2018).

269 **lebih mungkin bersikeras melakukan sesuatu hal:** Gale M. Lucas dkk., "When the Going Gets Tough: Grit Predicts Costly Perseverance,"

Journal of Research in Personality 59 (2015): 15–22; lihat juga Henry Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas," *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 533–40.

269 **pendaki gunung yang paling gigih adalah juga yang paling mungkin kehilangan nyawa:** Lee Crust, Christian Swann, dan Jacquelyn Allen-Collinson, "The Thin Line: A Phenomenological Study of Mental Toughness and Decision Making in Elite High- Altitude Mountaineers," *Journal of Sport and Exercise Psychology* 38 (2016): 598–611.

269 **diistilahkan psikolog sebagai *identity foreclosure*:** Wim Meeus dkk., "Patterns of Adolescent Identity *Development: Review* of Literature and Longitudinal Analysis," Developmental Review 19 (1999): 419–61

269 **terlalu dini mendefinisikan diri sendiri:** Otilia Obodaru, "The Self Not Taken: How Alternative Selves Develop and How They Influence Our Professional Lives," *Academy of Management Review* 37 (2017): 523–53.

269 **"salah satu pertanyaan paling sia-sia":** Michelle Obama, *Becoming* (New York: Crown, 2018).

270 **tak punya bakat yang dibutuhkan untuk mewujudkan panggilan hati:** Shoshana R. Dobrow, "Dynamics of Callings: A Longitudinal Study of Musicians," *Journal of Organizational Behavior* 34 (2013): 431–52.

270 **panggilan itu pun tak pernah terjawab:** Justin M. Berg, Adam M. Grant, dan Victoria Johnson, "When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings," *Organization Science* 21 (2010): 973–94.

270 **"Jujurlah kepada anak-anak":** Chris Rock, *Tamborine*, disutradarai oleh Bo Burnham, Netflix, 2018.

270 **mengubah cara memperkenalkan anak kepada sains:** Ryan F. Lei dkk., "Children Lose Confidence in Their Potential to 'Be Scientists,' but Not in Their Capacity to 'Do Science,'" *Developmental Science* 22 (2019): e12837.

271 **Siswa-siswa PAUD sekalipun menunjukkan minat lebih besar:** Marjorie Rhodes, Amanda Cardarelli, dan Sarah- Jane Leslie, "Asking Young Children to 'Do Science' Instead of 'Be Scientists' Increases Science Engagement in a Randomized Field Experiment," PNAS 117 (2020): 9808–14.

271 **dua belas jenis pekerjaan berbeda:** Alison Doyle, "How Often Do People Change Jobs during a Lifetime?," *The Balance Careers*, 15 Juni 2020, www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-jobs-2060467.

273 **mengabaikan mentor mereka:** Shoshana R. Dobrow dan Jennifer Tosti- Kharas, "Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice," *Journal of Career Assessment* 20 (2012): 264–80.

273 **menggantinya dengan meyakinkan diri sendiri:** Ian McGregor dkk., "Compensatory Conviction in the Face of Personal Uncertainty: Going to Extremes and Being Oneself," *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (2001): 472–88.

273 **lulusan universitas di Inggris dan Wales:** Ofer Malamud, "Breadth Versus Depth: The Timing of Specialization in Higher Education," *Labour* 24 (2010): 359–90.

276 **mempertimbangkan pilihan karier dan transisinya:** Herminia Ibarra, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

276 **perhatikan berbagai potensi versi diri Anda yang lain:** Herminia Ibarra, "Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation," *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 764–91.

279 **semakin besar nilai yang diberikan seseorang kepada kebahagiaan:** Iris B. Mauss dkk., "Can Seeking Happiness Make People Unhappy? Paradoxical Effects of Valuing Happiness," *Emotion* 11 (2011): 807–15.

279 **faktor risiko depresi:** Brett Q. Ford dkk., "Desperately Seeking Happiness: Valuing Happiness Is Associated with Symptoms and Diagnosis of Depression," *Journal of Social and Clinical Psychology* 33 (2014): 890–905.

279 **tepekur memikirkan mengapa hidup kita tidak lebih ceria lagi:** Lucy McGuirk dkk., "Does a Culture of Happiness Increase Rumination Over Failure?," *Emotion* 18 (2018): 755–64.

279 **bahagia lebih ditentukan oleh seberapa sering:** Ed Diener, Ed Sandvik, dan William Pavot, "Happiness Is the Frequency, Not the Intensity, of Positive versus Negative Affect,"dalam *Subjective Well-Being: An Interdisciplinary Perspective*, ed. Fritz Strack, Michael Argyle, dan Norbert Schwartz (New York: Pergamon, 1991).

279 **mencari makna lebih sehat dibandingkan mencari bahagia:** Barbara L. Fredrickson fkk., "A Functional Genomic Perspective on Human Well-Being," PNAS 110 (2013): 13684–89; Emily Esfahani Smith, "Meaning Is Healthier Than Happiness," *The Atlantic*, 1 Agustus 2013, www.theatlantic.com/health/archive/2013/08/meaning-is-healthier-than-happiness/278250.

279 **makna cenderung lebih awet:** Jon M. Jachimowicz dkk., "Igniting Passion from Within: How Lay Beliefs Guide the Pursuit of Work Passion and Influence Turnover," PsyArXiv 10.31234/ osf.io/qj6y9, revisi terakhir 2 Juli 2018, https://psyarxiv.com/qj6y9/.

280 **yang diutamakan adalah kebersamaan:** Brett Q. Ford dkk., "Culture Shapes Whether the Pursuit of Happiness Predicts Higher or Lower

Well-Being," *Journal of Experimental Psychology: General* 144 (2015): 1053–62.

280 **"diri Anda selama berlibur tetap sama":** *Saturday Night Live*, *season* 44, episode 19, "Adam Sandler," 4 Mei 2019, NBC.

281 **kegembiraan yang kita rasakan biasanya bersifat sementara:** Elizabeth W. Dunn, Timothy D. Wilson, dan Daniel T. Gilbert, "Location, Location, Location: The Misprediction of Satisfaction in Housing Lotteries," *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (2003): 1421–32; Kent C. H. Lam dkk., "Cultural Differences in Affective Forecasting: The Role of Focalism," *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 1296–309.

281 **"Tidak ada yang bisa melarikan diri dari dirinya sendiri":** Ernest Hemingway, *The Sun Also Rises* (New York: Scribner, 1926/2014).

281 **mahasiswa yang mengubah kegiatannya:** Kennon M. Sheldon dan Sonja Lyubomirsky, "Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, Not Your Circumstances," *Journal of Happiness Studies* 7 (2006): 55–86; Kennon M. Sheldon dan Sonja Lyubomirsky, "Change Your Actions, Not Your Circumstances: An Experimental Test of the Sustainable Happiness Model," dalam *Happiness, Economics, and Politics: Towards a Multi-disciplinary Approach*, ed. Amitava Krishna Dutt dan Benjamin Radcliff (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009).

282 **menciptakan komunitas mini sendiri:** Jane E. Dutton dan Belle Rose Ragins, *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007).

282 **renjana adalah sesuatu yang dibangun, bukan ditemukan:** Paul A. O'Keefe, Carol S. Dweck, dan Gregory M. Walton, "Implicit Theories of Interest: Finding Your Passion or Developing It?" *Psychological Science* 29 (2018): 1653–64.

282 ***Passion* tumbuh seiring dengan momentum baru:** Michael M. Gielnik dkk., "'I Put in Effort, Therefore I Am Passionate': Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship," *Academy of Management Journal* 58 (2015): 1012–31.

283 **kegiatan-kegiatan yang memberikan manfaat kepada orang lain:** Adam M. Grant, "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 108–24; Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang, dan Frederick P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta- analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 1332–56; Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas, dan Amy Wrzesniewski, "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review," *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91–127.

283 **merasa dapat berbagi:** Dan P. McAdams, *"Generativity in Midlife," Handbook of Midlife Development,* ed. Margie E. Lachman (New York: Wiley, 2001).

283 **"Dengan membidikkan usahanya pada hal-hal lain inilah, manusia menemukan kebahagian":** John Stuart Mill, *Autobiography* (New York: Penguin Classics, 1883/1990).

284 **"sistem terbuka" sebagaimana yang disebutkan ilmuwan:** Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: Braziller, 1969).

284 **sistem terbuka diatur oleh:** Arie W. Kruglanski dkk., "The Architecture of Goal Systems: Multifinality, Equifinality, and Counterfinality in Means- Ends Relations," *Advances in Motivation Science* 2 (2015): 69–98; Dante Cicchetti dan Fred A. Rogosch, "Equifinality and Multifinality in Developmental Psychopathology," *Development and Psychopathology* 8 (1996): 597–600.

284 **"dapat menyelesaikan seluruh perjalanan dengan cara itu":** Nancy Groves, "EL Doctorow in Quotes: 15 of His Best," *Guardian*, 21 Juli 2015, www.theguardian.com/books/2015/jul/22/el-doctorow-in-quotes-15-of-his-best.

285 **memikirkan ulang perannya dengan melakukan berbagai penyempurnaan:** Amy Wrzesniewski dan Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review* 26 (2001): 179–201.

285 **betapa bersyukurnya mereka atas kehadiran Candice Walker:** Amy Wrzesniewski dan Jane Dutton, "Having a Calling and Crafting a Job: The Case of Candice Billups," William Davidson Institute, University of Michigan, 12 November 2009.

286 **pada akhirnya menimbang ulang peran yang mereka miliki:** Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton, dan Gelaye Debebe, "Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work," Research in Organizational Behavior 25 (2003): 93–135.

286 **"Itu bukan bagian dari pekerjaan saya":** "A World without Bosses," WorkLife with Adam Grant, 11 April 2018.

Epilog

287 **"Keyakinan":** Candace Falk, Barry Pateman, dan Jessica Moran, eds., *Emma Goldman, vol. 2, A Documentary History of the American Years* (Champaign: University of Illinois Press, 2008).

287 **"menulis buku yang ditutup dengan kata *'Mayonnaise'*":** Richard Brautigan, *Trout Fishing in America* (New York: Delta, 1967).

290 **"Kebenaran saintifik yang baru":** Max K. Planck, *Scientific Autobiography and Other Papers* (New York: Greenwood, 1950/1968).

291 **generasi demi generasi berganti:** "Societies Change Their Minds Faster Than People Do," *Economist*, 31 Oktober 2019, www.economist.com/graphic-detail/2019/10/31/societies-change-their-minds-faster-than-people-do.

291 **kata *scientist*, atau ilmuwan, sesungguhnya cukup baru:** William Whewell, *The Philosophy of the Inductive Sciences* (New York: Johnson, 1840/1967); "William Whewell," *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 23 Desember 2000, revisi terakhir 22 September 2017, plato.stanford.edu/entries/whewell.

293 **"Namun, yang paling penting, coba lakukan sesuatu":** Franklin D. Roosevelt, "Address at Oglethorpe University," 22 Mei 1932, www.presidency.ucsb.edu/documents/address-oglethorpe-university-atlanta-georgia.

293 **"Mengambil langkah yang tidak ada namanya tidak lebih baik dari tidak bertindak":** "Hoover and Roosevelt," *New York Times*, 24 Mei 1932, www.nytimes.com/1932/05/24/archives/hoover-and-roosevelt.html.

293 **kebodohan politik:** Paul Stephen Hudson, "A Call for 'Bold Persistent Experimentation': FDR's Oglethorpe University Commencement Address, 1932," *Georgia Historical Quarterly* (Summer 1994), https://georgiainfo.galileo.usg.edu/topics/history/related_article/progressive-era-world-war-ii-1901-1945/background-to-fdrs-ties-to-georgia/a-call-for-bold-persistent-experimentation-fdrs-oglethorpe-university-comme.

Sumber Ilustrasi

Diagram di halaman xix, 11, 12, 18, 20, 36, 43, 44, 48, 63, 65, 72, 73, 76, 83, 84, 88, 98, 116, 120, 121, 130, 141, 153, 172, 177, 197, 209, 220, 235, 245, 256, 271, dan 275 dibuat oleh Matt Shirley.

Halaman 31: Jason Adam Katzenstein/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.

Halaman 33: Nicholas Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur, dan John Van Reenen. "JEEA-FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management," *Journal of the European Economic Association* 12, no. 4 (August 1, 2014): 835–76. https://doi.org/10.1111 / jeea.12094.

Halaman 38: Zach Weinersmith/www.smbc-comics.com.

Halaman 39: C. Sanchez dan D. Dunning. "Overconfidence Among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 114, no. 1 (2018), 10–28. https://doi.org/10.1037/pspa0000102.

Halaman 41, 56, 91: © Doug Savage, www.savagechickens.com.

Halaman 69: Ellis Rosen/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.

Halaman 113: David Sipress/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.

Halaman 126: CreateDebate user Loudacris/CC BY 3.0. https:// creativecommons.org/licenses /by/3.0.

Halaman 138: Peta oleh casinoinsider.com.

Halaman 143 dan 151: wordle.net.

Halaman 166: Calvin & Hobbes © 1993 Watterson. Reprinted with permission of ANDREWS MCMEEL SYNDICATION. All rights reserved.

Halaman 192: Non Sequitur © 2016 Wiley Ink, Inc. Dist. by ANDREWS MCMEEL SYNDICATION. Reprinted with permission. All rights reserved.

Halaman 196: A. Leiserowitz, E. Maibach, S. Rosenthal, J. Kotcher, P. Bergquist, M. Ballew, M. Goldberg, dan A. Gustafson. "Climate Change in the American Mind: November 2019." Yale University and George Mason University. New Haven, CT: Yale Program on Climate Change Communication, 2019.

Halaman 206: xkcd.com.
Halaman 208: Katharina Kugler.
Halaman 217: © JimBenton.com.
Halaman 224: Steve Macone/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.
Halaman 231: www.CartoonCollections.com.
Halaman 236 dan 237: © 2020 EL Education.
Halaman 253: © Chris Madden.
Halaman 258: Hayley Lewis, Sketchnote summary of A Spectrum of Reasons for Failure. © 2020 HALO Psychology Limited. Ilustrasi ini digambar pada Mei 2020. London, United Kingdom. / Edmondson, A. C. (2011, April). Dari "Strategies for Learning from Failure," Harvard Business Review. https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure. Ilustrasi ini dilindungi oleh UK and International copyright laws. Dilarang memperbanyak dan mendistribusikan ilustrasi tanpa izin tertulis sebelumnya dari artis.
Halaman 267: Cartoon © by Guy Downes. Untuk informasi lebih lanjut: www.officeguycartoons.com.
Halaman 278: Foto oleh Arthur Gebuys Photography/Shutterstock.
Halaman 281: Saturday Night Live/NBC.

“Belajar membutuhkan fokus. Namun, melupakan pelajaran yang sudah didapat dan mempelajari hal baru membutuhkan lebih banyak hal—butuh keberanian dan meninggalkan kenyamanan. Adam Grant menyatukan penelitian dan penceritaan untuk membantu kita membangun otot intelektual dan emosional yang kita butuhkan, sehingga kita tetap cukup ingin tahu tentang dunia dan benar-benar bisa mengubahnya.”

—Brené Brown, Ph.D.,
penulis buku terlaris #1 *New York Times*, *Dare to Lead*

Adam Grant, penulis buku *Originals*, meneliti seni kritis berpikir ulang: belajar mempertanyakan pendapat Anda dan membuka pikiran orang lain, supaya Anda unggul di tempat kerja dan bijaksana dalam hidup.

Kecerdasan biasanya dilihat sebagai kemampuan untuk berpikir dan belajar, tetapi di dunia yang berubah dengan cepat, ada seperangkat keterampilan kognitif lain yang mungkin lebih penting: kemampuan memikirkan kembali dan melupakan. Dalam kehidupan sehari-hari, kita lebih menyukai kepastian yang nyaman dibanding keraguan yang membuat gelisah. Hasilnya, keyakinan kita jauh lebih rapuh ketimbang tulang. Kecerdasan bukanlah obat, dan bahkan bisa menjadi kutukan: semakin pintar, kita semakin buta akan keterbatasan diri sendiri.

Think Again mengungkapkan bahwa kita tidak harus memercayai semua yang kita pikirkan atau menginternalisasi semua yang kita rasakan. Ini adalah undangan untuk melepaskan pandangan yang tidak lagi membantu kita, dan ajakan untuk lebih menghargai fleksibilitas mental ketimbang konsistensi yang bodoh. Jika pengetahuan adalah kekuatan, mengetahui apa yang tidak kita ketahui adalah kebijaksanaan.

Penerbit
Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
@bukugpu @bukugpu www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT 16+
9 786020 664798
978-602-06-6480-4
622221054
Harga P. Jawa Rp148.000